



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

KARYA AKHIR

**STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN ASURANSI JiWA
(STUDI KASUS : PT. X)**

Diajukan Oleh :

ELLY SITI NURLIYAH)

66 05 52 124 1

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**





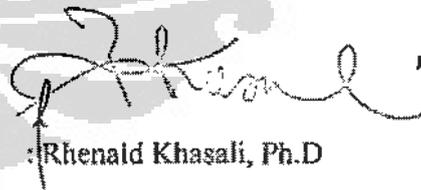
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

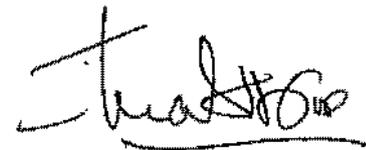
TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : **Elly Siti Nurliyah**
Nomor Mahasiswa : **66 05 52 1241**
Konsentrasi : **Manajemen Keuangan**
Judul Karya Akhir : **Strategi Bersaing Pada Perusahaan Asuransi Jiwa (Studi Kasus PT. X)**

Ketua Program Studi

Tanggal Magister Manajemen


: Rhenald Khasali, Ph.D



Tanggal 06-06-08 Pembimbing Karya Akhir

: Thomas Secokusumo, MBA



**BERITA ACARA
PRESENTASI KARYA AKHIR**

Pada hari *SABTU*, tanggal *26 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

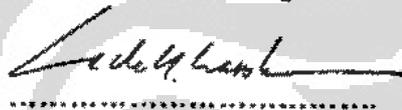
Nama : Elly Siti Nurliyah
No. Mhs : 6605521241
Konsentrasi : Manajemen Keuangan - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan

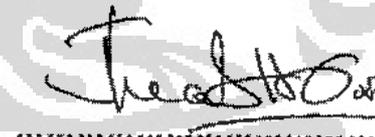
1. Dr. Gede Harja Wasistha
(Ketua)



2. Eke Rizkianto, ME
(Anggota 1)



3. Thomas H. Secokusumo, MBA
(Anggota 2/ Pembimbing)



Mengetahui,



Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Elly Siti Nurliyah
No. Mahasiswa : 66 05 52 124 1
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

1) Karya akhir yang berjudul:

Strategi Bersaing Pada Perusahaan Asuransi Jiwa (Studi Kasus PT.X)

Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri.

2) Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.

3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu :

Thomas Secokusumo, MBA

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal – hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan di tarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 06 Juni 2008



(Elly Siti Nurliyah)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Hirobil Alamin, puji syukur kepada Allah SWT atas Ramat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir dengan judul Strategi Bersaing Pada Perusahaan Asuransi Jiwa (Studi Kasus : PT. X)

Karya akhir ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat dalam menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis mengharapkan adanya masukan dan saran dari berbagai pihak untuk dapat menyempurnakan karya akhir ini.

Karya akhir ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari beberapa pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan karya akhir ini, diantaranya:

1. Bapak Rhenald Kasali, Ph. D, Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Thomas Secokusumo, MBA, dosen pembimbing karya akhir ini yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis.
3. Manajer Operasional, Manajer Marketing Communication dan staf PT. X atas bantuannya memberikan data-data dan keterangan yang dibutuhkan.
4. Bapak/Ibu staf pengajar MMUI atas ilmu dan bimbingan yang diberikan selama belajar di MMUI.
5. Seluruh staf administrasi pendidikan, perpustakaan, laboratorium komputer, petugas kebersihan, catering, keamanan, serta receptionis atas bantuan dan perhatiannya.
6. Bangun Windiarso atas do'a, perhatian, motivasi, dan dukungannya.
7. Bapak dan Mama atas do'a dan semua yang diberikan selama ini.
8. Vera, Dody, Beben, Ica atas do'a dan dukungannya.

9. Keluarga Bumijawa atas do'anya.
10. Teh Pipit, Ka Lela, Arief
11. Nisa, Pak Yasir, Lili, Mas Agus, Pak Andreas, Mba Mia
12. Rafi dan Wahidin
13. Nofa, Marince, Bu Guru, Lia, Ulin, Mba Patmi, Sulice, Jane
14. David, Mba Denny, Mas Edu, Donny, Cahyo, teman-teman bimbingan Pak Thomas,
Kelas G-05
15. Teman-teman MMUI angkatan 2005 untuk setiap waktu belajar selama perkuliahan.

Akhir kata, semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Terima kasih.

Jakarta, April 2008

Penulis

RINGKASAN EKSEKUTIF

Indonesia yang berpenduduk sekitar 220 juta jiwa, menjadi tempat yang potensial untuk pertumbuhan bisnis. Salah satu bisnis yang sedang berkembang di Indonesia adalah bisnis asuransi jiwa. Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) mencatat total pendapatan premi bruto mencapai Rp 32,4 triliun di Bulan September 2007 (naik 71% dibandingkan periode yang sama tahun 2006).

Terbukti bahwa bisnis asuransi jiwa merupakan bisnis yang sedang berkembang di Indonesia. Meski begitu, penetrasi pasar asuransi jiwa baru mencapai 3%. Dalam hal ini, kesadaran masyarakat untuk mengasuransikan jiwanya harus ditingkatkan atau memang kemampuan masyarakat kita untuk membayar premi masih terbatas.

Peluang pemasaran asuransi terbuka lebar, tetapi pebisnis asuransi harus melihat bahwa pemain bisnis ini tidak sedikit. Selain pemain lokal, berdatangan juga perusahaan dari luar yang menggandeng perusahaan lokal. Belum lagi adanya konglomerasi besar di Indonesia yang ikut menambah daftar perusahaan asuransi jiwa di Indonesia. Persaingan di bisnis ini menjadi sangat ketat dengan jumlah perusahaan asuransi jiwa di Indonesia mencapai 62 perusahaan.

Perkembangan asuransi jiwa bisa ikut menggerakkan denyut ekonomi secara makro. Dana yang disimpan di perusahaan asuransi jiwa bisa dipakai sebagai dana untuk proyek-proyek jangka panjang pemerintah. Pemerintah sangat berharap bahwa perusahaan asuransi jiwa bisa memperkuat fungsinya sebagai pilar ekonomi bangsa ini.

PT. AJ. X sebagai salah satu perusahaan asuransi jiwa, merupakan perusahaan yang mampu bertahan menghadapi persaingan. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, PT. X harus mempunyai strategi bersaing agar dapat bersaing dan dapat bertumbuh.

Berdasarkan analisa SWOT , PT. X berada pada kuadran I, artinya perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan dituntut untuk melakukan strategi yang agresif. Perusahaan juga dituntut lebih giat untuk membuat produk unit link yang disukai konsumen, membuat kanal distribusi Bancassurance, membenahi SDM, pembukaan cabang yang sesuai dengan pasar di kota tempat cabang tersebut dibuka dan meningkatkan CSR.

PT. AJ. X memiliki beberapa kelebihan diantaranya kanal distribusi yang beragam, memiliki produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, merupakan anak perusahaan satu konglomerasi besar sehingga menjadi kekuatan tersendiri, memiliki Sertifikasi ISO 9001/2000 yang dapat meyakinkan konsumen bahwa proses bisnis telah sesuai dengan standarisasi internasional serta didukung pembangunan infrastruktur dan teknologi. Kelebihan tersebut dengan disertai strategi-strategi baru yang telah disebutkan di atas, bisa membuat perusahaan dapat bersaing, terus tumbuh, dan menjalankan fungsinya sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi bangsa ini.

EXECUTIVE SUMMARY

Indonesia, with its more or less 220 million people, has become a potential place for the growth of business. One of the businesses that are expanding in Indonesia is the life insurance business. The Indonesian Association of Life Insurance noted the premium bruto of total earnings as reaching Rp. 32.4 trillion in September 2007 (going up 71% compared to the same period in 2006).

It is evident that the life insurance business is growing in Indonesia. Nonetheless, the market penetration of life insurance has only reached 3 percent. It indicates that people's awareness to insure their lives needs to be increased, or perhaps our people's ability to pay for insurance premium is still limited.

The opportunities for life insurance marketing are vast; however, those involved in life insurance business have to see that the players in this business are not few. Besides local players, foreign companies have also come and had a joint-venture with the local ones. Not to mention the existence of big conglomerates in Indonesia which add to the list of life insurance companies in Indonesia. With the presence of 62 life insurance companies in Indonesia, the competition in this business has become very tight.

The expansion of life insurance business has also strengthened Indonesia's macro economy. The fund kept in life insurance companies can be used to fund long-term government projects. The government hopes that life insurance companies can enhance their function as one of the economic pillars in this country.

As one of life insurance companies in Indonesia, PT AJ. X has proved its strength to survive amidst the fierce competition. In facing the tight competition, PT AJ. X needs to develop new strategies to be able to both compete and expand.

Based on SWOT analysis, PT AJ. X is now in quadran I, which means that it has the power to take advantage of the existing opportunities and is challenged to apply aggressive strategies. The company is also expected to be more active in creating unit link products which customers would be very likely to like, making Bancassurance distribution canal, improving human resources, opening branches which suit the market condition in places where they are opened, and increasing the corporate social responsibility (CSR).

PT. AJX has some plus values, among other things: having diversity in distribution canals, making products suitable with the customers' needs, having its own strength as a subsidiary company of one big conglomerate, owning ISO 9001/2000 Certificate which can convince customers that the business process has complied with the international standards, supported by development in infrastructure and technology. Along with the aforementioned new strategies, these values can make the company have a strong competitive power, keep on expanding, and perform its function as one of the country's economic pillars.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
EXECUTIVE SUMMARY	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Permasalahan	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.4. Metode Penelitian	5
1.5. Sistematika Pembahasan	6
II. LANDASAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Membangun Strategi Bersaing	8
2.1.1. Jenis Strategi	9
2.1.2. Tingkatan Strategi	10
2.1.3. Tujuan Strategi	11
2.2. Pengertian Manajemen Strategik	11
2.3. Analisis Lingkungan Perusahaan	12
2.3.1. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	12
2.3.1.1. Lingkungan Eksternal	13
2.3.1.1.1. Lingkungan Makro	14

2.3.1.1.2. Lingkungan Industri	17
2.3.1.2. Lingkungan Internal	21
2.4. Strategi Bersaing	24
2.4.1. Strategi Generik Michael F. Poreter	25
2.4.2. Keunggulan Persaingan	29
III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1. Sejarah Perusahaan	32
3.1.1 Perkembangan Perusahaan	33
3.1.2 Prestasi dan Penghargaan	34
3.1.3 Kinerja Perusahaan	36
3.2. Bentuk dan Badan Hukum Perusahaan	37
3.3. Bidang Pekerjaan Perusahaan	38
3.4. Visi, Misi, Filosofi	38
3.5. Strategi PT.X	38
3.5.1 Diversifikasi Kanal Distribusi & Inovasi Produk	38
3.5.2 Pelayanan Nasabah dan Teknologi Informasi	39
3.5.3 Underwriting dan Actuarial	39
3.5.4 Investasi	40
3.5.5 Sumber Daya Manusia (SDM)	41
3.5.6 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)	42
3.5.7 Prospek Usaha & Langkah-langkah Perseroan	43
IV. ANALISIS	
4.1. Asuransi Jiwa Indonesia	45
4.1.1. Prospek Industri Asuransi Jiwa di Indonesia	46
4.1.2. Pertumbuhan Asuransi Jiwa di Indonesia Periode 2000-2006	48

4.1.3. Produk dan Kanal Distribusi Asuransi Jiwa di Indonesia	49
4.1.4. Kebijakan Pemerintah	51
4.2. Peluang dan Tantangan Pengembangan Usaha Asuransi Indonesia	53
4.3. Analisis Lingkungan Perusahaan	57
4.3.1. Analisis Lingkungan Eksternal	57
4.3.1.1. Analisis Lingkungan Makro	57
4.3.1.1.1. Faktor Politik dan Hukum	58
4.3.1.1.2. Faktor Ekonomi	58
4.3.1.1.3. Faktor Teknologi	59
4.3.1.2. Analisis Lingkungan Industri	60
4.3.1.2.1. Ancaman Pendetang Baru	60
4.3.1.2.2. Kekuatan Pembeli	61
4.3.1.2.3. Peta Persaingan Perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia	61
4.3.2. Analisis Lingkungan Internal	62
4.3.2.1. Sumberdaya	62
4.3.2.2. Kapabilitas	66
4.3.2.3. Kompetensi	66
4.4. Analisis SWOT	66
4.4.1. Analisis Peluang Pasar	66
4.4.2. Analisis Ancaman Pasar	67
4.4.3. Analisis Kekuatan Perusahaan	67
4.4.4. Analisis Kelemahan Perusahaan	68
4.4.5. Matrik Evaluasi Eksternal dan Internal	68

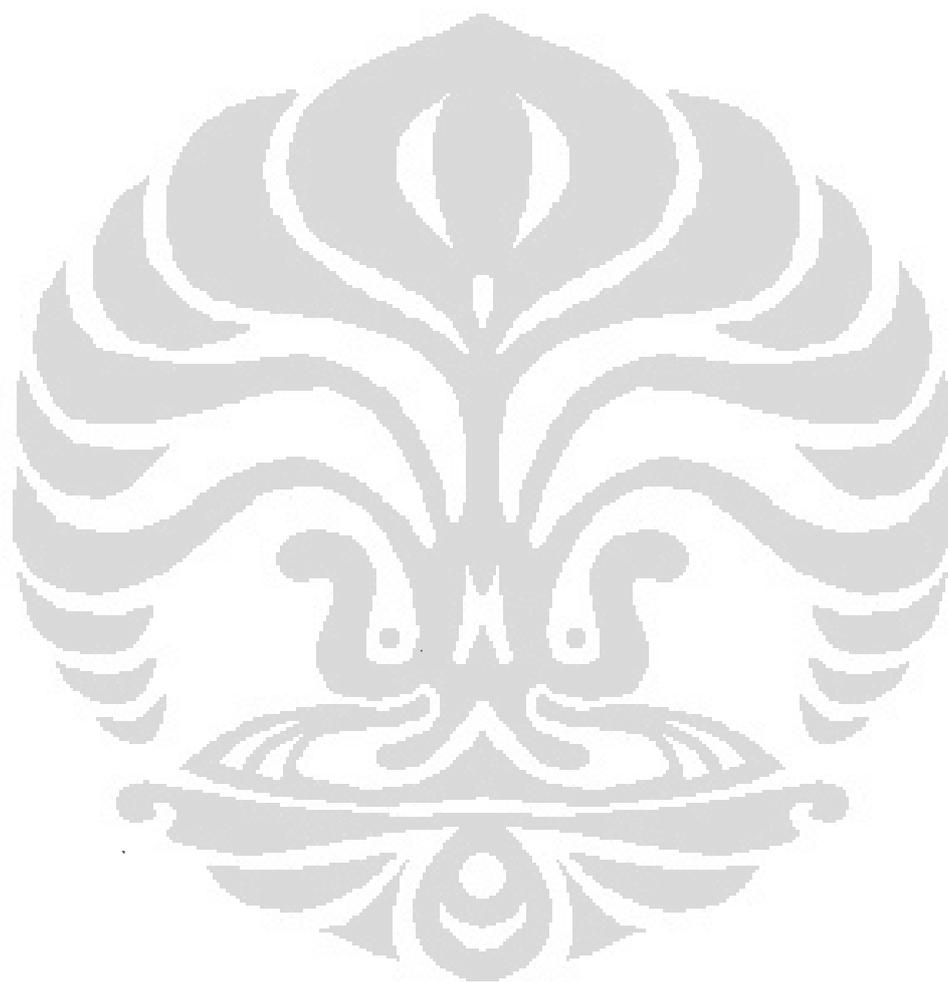
IV. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan 76

5.2. Saran 78

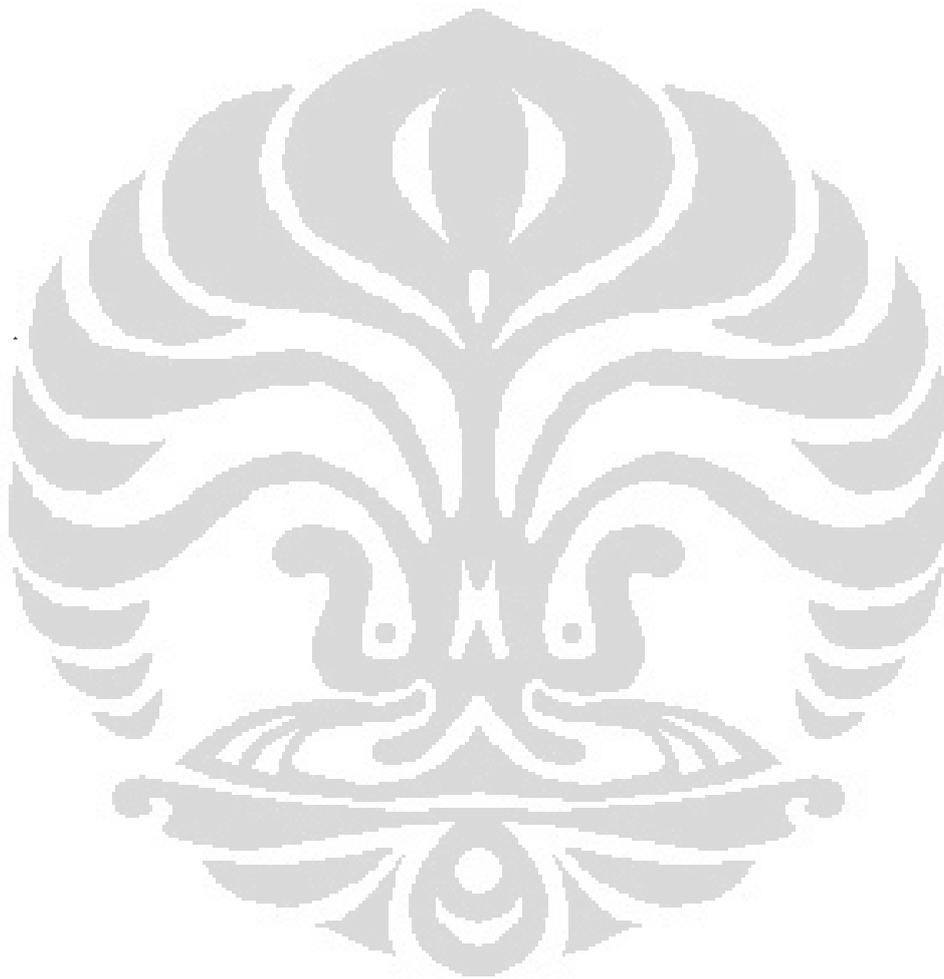
DAFTAR PUSTAKA 80

LAMPIRAN LI



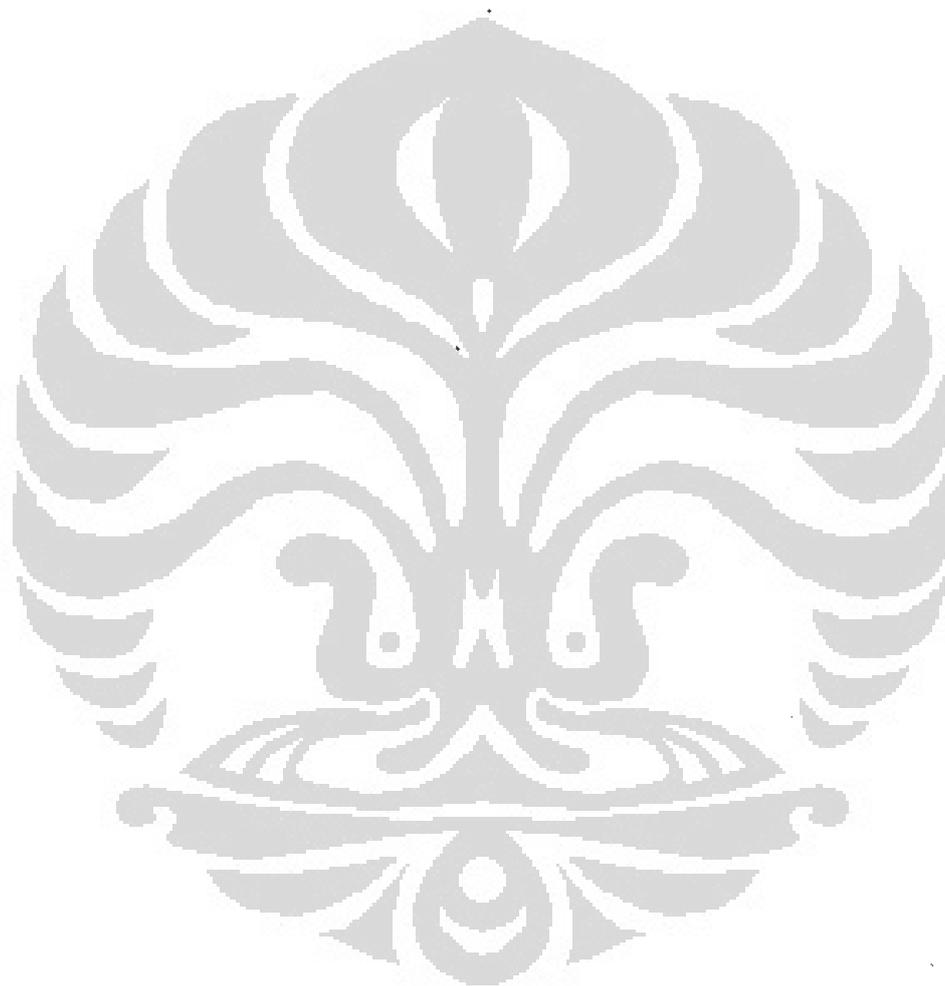
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar.2.1. Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri	18
Gambar.3.1. Struktur Organisasi PT. X	32
Gambar.4.1. Posisi Strategis Perusahaan	71



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel.4.1. Matrik Evaluasi Internal	69
Tabel.4.2. Matrik Evaluasi Eksternal	70



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai salah satu Negara dengan populasi penduduk terbesar di dunia, jumlah penduduk Indonesia saat ini yaitu 220 juta jiwa, tentu saja Indonesia menjadi pasar yang potensial bagi berbagai perkembangan bisnis, salah satunya perkembangan bisnis asuransi. Dalam bisnis asuransi, yang sedang berkembang adalah bisnis asuransi jiwa.

Berbeda dengan jenis asuransi lainnya, asuransi jiwa mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Hingga September 2007, Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) mencatat total pendapatan premi bruto telah mencapai Rp 32,4 triliun, naik 71% dibandingkan periode yang sama tahun 2006. Padahal angka ini baru mencakup 39 dari total 62 perusahaan asuransi jiwa yang beroperasi di Indonesia.

Data tersebut menunjukkan masih cerah nya bisnis asuransi jiwa di Indonesia. Meski demikian, masih sedikit penduduk Indonesia yang terjangkau oleh asuransi jiwa. Saat ini, bila dihitung dari penduduk yang telah memiliki polis asuransi jiwa atas nama sendiri, maka diperkirakan jumlahnya hanya 3%.

Kecilnya penetrasi pasar tersebut dikarenakan kesadaran masyarakat akan pentingnya untuk memiliki asuransi jiwa yang masih kurang dan kemampuan masyarakat dalam membayar premi yang terbatas. Nasabah yang sudah memiliki asuransi adalah masyarakat yang sudah sadar akan pentingnya mengasuransikan diri dan perusahaannya.

Nasabah asuransi jiwa adalah *corporate* dan perorangan. Untuk perorangan, dikategorikan menjadi kelas atas dan kelas menengah. Kelas atas dengan pendapatan per bulan di atas Rp 10.000.000, kelas menengah dengan pendapatan Rp 2.000.000 – Rp 10.000.000 per bulan.¹ Untuk memperluas segmen pasar, perusahaan asuransi jiwa juga telah berlomba-lomba agar bisa menyentuh kelas menengah, selain tetap mempertahankan segmen pasar kelas atas.

Persaingan antar perusahaan asuransi jiwa menjadi sangat ketat. Perusahaan asuransi baik itu skala besar maupun skala menengah, ikut bersaing di semua segmen pasar. Perusahaan Asuransi jiwa skala menengah adalah perusahaan asuransi dengan pendapatan premi Rp 100 – 350 milyar per tahun, sedangkan asuransi jiwa kelas atas adalah perusahaan asuransi jiwa dengan pendapatan premi di atas 350 Milliar per tahun.²

Persaingan tersebut dikarenakan banyaknya pemain usaha baik lokal maupun perusahaan multinasional. Banyaknya pemain usaha ini berpengaruh terhadap tuntutan konsumen terhadap kualitas produk dan layanan yang meningkat. Dalam menghadapi tuntutan konsumen yang meningkat, perusahaan harus memperhatikan lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan terutama persaingan yang semakin ketat tersebut. Untuk itu perusahaan dituntut membuat strategi sehingga dapat menghadapi perusahaan pesaing dan dapat memenuhi kebutuhan serta kepuasan konsumen.

Dalam menetapkan strategi, perusahaan sebelumnya melakukan analisa eksternal dan internal perusahaan yang disesuaikan dengan *corporate culture* (di dalamnya berisi visi, misi, nilai, dan etika). Salah satu strategi perusahaan asuransi jiwa agar dapat memenuhi kebutuhan

¹ *InfoBank*, Juli. 2004

² *InfoBank*, Juli. 2007

serta kepuasan konsumen adalah pelayanan kepada para pemegang polis. Dalam menyelenggarakan layanan harus selalu berupaya memenuhi tujuan utama pelayanan yaitu kepuasan konsumen atau (*consumer statisfaction*).

Menciptakan kepuasan para nasabah atau pemegang polis merupakan sumber pendapatan perusahaan. Mereka yang puas tidak hanya berterima kasih pada pelayanan yang diberikan dengan memberitahukan dari mulut ke mulut dan ini merupakan salah satu ajang promosi yang cukup efektif.

Dilihat dari sisi asuransi jiwa sebagai salah satu elemen keuangan dalam jangka menengah dan panjang, Asuransi Jiwa menjadi penyedia dana komplementer guna menggerakkan denyut ekonomi secara makro. Asuransi Jiwa memiliki kesamaan dengan perbankan dalam hal pengumpulan dana. Keduanya sama-sama menyerap dan mengelola dana dari pihak ketiga (Bank: Nasabah, Asuransi Jiwa: Nasabah Pemegang Polis).

Disparitas aliran dan fungsi dana pihak ketiga di kedua institusi ini (Perbankan dan Asuransi Jiwa) terletak pada karakteristik durasi pengumpulan dana masyarakat di antara keduanya. Di satu sisi, Perbankan menerima akumulasi dana melalui berbagai produk dan layanan yang bersifat jangka pendek, sedangkan akumulasi dana pihak ketiga yang ditangani oleh Asuransi Jiwa lebih bersifat jangka panjang. Alokasi kredit bank lebih tepat diperuntukkan bagi proyek-proyek kredit jangka pendek, sedangkan pembiayaan jangka panjang menjadi porsi yang tepat bagi bermuaranya dana dari sektor Asuransi Jiwa.

Sindikasi mutualistis di antara ketiga sektor, yakni Perbankan, Pasar Modal, dan Asuransi, menjadikan ketiganya sebagai tiga pilar ekonomi nasional. Secara faktual, total aset

di sektor perbankan hingga Triwulan I 2007 mencapai besaran Rp1.705 Triliun³, sedangkan kapitalisasi aset sektor Asuransi Jiwa sebesar Rp66,4 triliun⁴. Perbedaan akumulasi keduanya bisa menjadi konsideran bahwa ceruk sektor Asuransi bisa lebih dimaksimalkan kapasitasnya dalam rangka memperkokoh fungsinya sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi bangsa ini.

PT. AJ. X adalah perusahaan asuransi jiwa yang mampu bertahan menghadapi persaingan sejak perusahaan tersebut didirikan. PT. AJ. X memiliki saluran distribusi pemasaran individu dan grup. Saluran distribusi ini menjadi salah satu strategi agar dapat bersaing selain dari pembuatan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Untuk individu, PT. X membuat kanal distribusi agensi, distribusi ritel, dan distribusi produk investasi. Untuk grup, juga dibuat tiga kanal yaitu *credit life distribution*, *health & group distribution* dan *captive distribution*.

PT. X saat ini baru menyumbang 1.36% dari total pendapatan premi yang dikumpulkan perusahaan asuransi jiwa di tahun 2007. PT. X sebagai salah satu asuransi jiwa di Indonesia, juga harus ikut andil memaksimalkan kapasitasnya dalam rangka memperkokoh fungsinya sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi bangsa ini.

Dalam rangka menghadapi perusahaan pesaing, memaksimalkan kapasitasnya untuk memperkokoh fungsinya sebagai pilar ekonomi bangsa, serta memperluas pasar, maka perlu adanya strategi untuk dapat bersaing dan nantinya bisa menjadi pemimpin pasar di kelasnya.

³ Muliawan D Hadad.(2007). *Sindo*, 11 Mei. 2007

⁴ AAJI. (2006). *Data Bisnis Asuransi Jiwa hingga Kuartal IV 2006 Un-Audited*. www.aaji.com.

1.2. Rumusan Permasalahan

Pasar asuransi jiwa di Indonesia masih cukup luas, dengan penetrasi pasar asuransi jiwa hanya 3% dari seluruh jumlah penduduk Indonesia. Hal ini tentu saja merupakan peluang bagi perusahaan asuransi jiwa. Tetapi peluang yang besar tersebut juga dibarengi dengan banyaknya pemain usaha baik pemain lokal maupun perusahaan multinasional sehingga persaingan menjadi sangat ketat.

Peluang yang ada dan tingginya tingkat persaingan, mengharuskan PT. X menentukan strategi yang tepat agar dapat bersaing dipasar dan meningkatkan premi yang didapat.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi persaingan dan pasar asuransi jiwa di Indonesia yang dihadapi oleh PT X.
2. Menentukan posisi strategis perusahaan, sehingga perusahaan dapat menentukan strategi untuk bersaing dan meningkatkan pendapatan preminya.

1.4. Metode Penelitian

Dalam penulisan ini data dikelompokkan menjadi dua bagian besar yaitu :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari PT. X baik dari wawancara langsung, maupun pengamatan lapangan.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dan diolah dari studi pustaka. Data ini akan menggambarkan lingkungan usaha, peluang serta ancaman masa depan.

Dari data-data yang diperoleh akan dilakukan analisis, dimana dari hasil analisa akan diperoleh strategi yang paling tepat untuk dilakukan perusahaan agar dapat terus bersaing dan meningkatkan premi yang didapatnya.

1.5. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan karya akhir ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian dan analisa serta sistematika bahasan karya akhir.

BAB II : LANDASAN KEPUSTAKAAN

Bab ini akan membahas mengenai teori dasar dari penelitian yang akan memberikan pengetahuan untuk kemudian membandingkan dan menganalisa praktik yang terjadi di perusahaan.

BAB III : PROFIL PERUSAHAAN

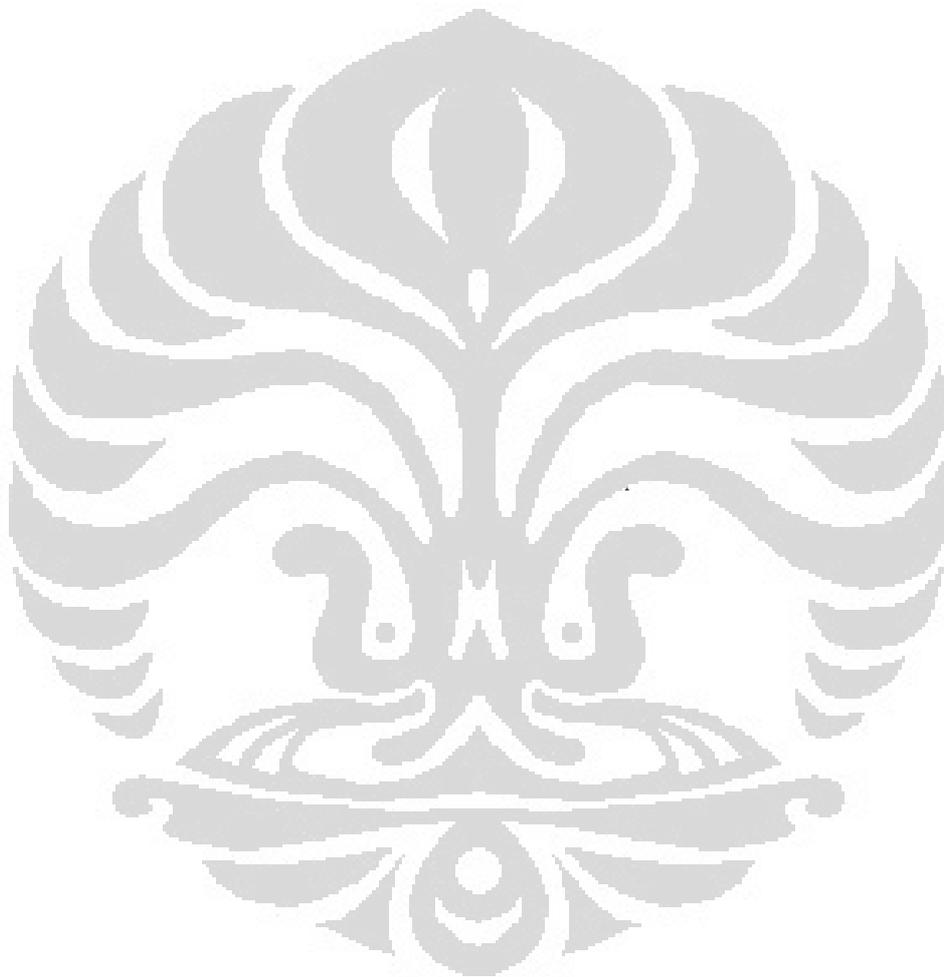
Bab ini berisi profil perusahaan dan membahas strategi yang dilakukan perusahaan dalam mencapai visi dan misi , dalam menghadapi persaingan.

BAB IV : ANALISIS

Bab ini membahas antara teori yang seharusnya diterapkan dan kemudian mengkaji strategi yang telah dilakukan perusahaan. Kemudian hasil analisa digunakan untuk mengatasi permasalahan yang ada sehingga dihasilkan solusi yang tepat untuk diterapkan di perusahaan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisa dan pembahasan dalam Bab IV, maka akan disimpulkan dan direkomendasikan strategi seperti apa yang seharusnya diterapkan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan yang ketat dan meningkatkan pendapatan preminya.



BAB II

LANDASAN KEPUSTAKAAN

2.1. Membangun Strategi Bersaing

Perkembangan teknologi saat ini mempengaruhi perubahan dan pergerakan persaingan. Saat ini perusahaan dan pelanggan dengan mudah mendapatkan informasi yang berpengaruh terhadap permintaan dan penawaran. Konsumen mendapat informasi dengan cepat tentang produk terbaru dan inovatif. Perusahaan dituntut cepat tanggap terhadap permintaan dan keinginan konsumen sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat.

Dalam menghadapi persaingan, maka perusahaan harus memiliki strategi sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan industri, meningkatkan kapabilitas, membuat produk baru dan berorientasi terhadap kepuasan pelanggan (*customer oriented*). "*The ability to learn faster than the competitors may be the only sustainable competitive advantage*".⁵

Strategi dalam dunia bisnis memiliki peranan penting sebagai penentu arah yang tepat untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, akuisisi, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.

⁵ Arie de Geus. (2002). *Gill Ringland*, hlm. 230.

Sifat strategi adalah berorientasi pada masa depan yang mempunyai konsekuensi multi fungsi dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan. Faktor eksternal diantaranya perkembangan masyarakat, sosial, ekonomi, politik, teknologi maupun informasi industri. Informasi industri yang dimaksud seperti kekuatan konsumen, produk pengganti, pesaing baru, pemasok dan kompetitor serta informasi untuk operasi seperti sumber daya, dana, pemasok, konsumen, pesaing. Dari informasi yang dikumpulkan, perusahaan dapat mengetahui peluang pasar sehingga dapat menentukan strategi bagi perusahaan.

Strategi diartikan sebagai sebuah rencana yang disatukan, luas terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi⁶. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan

2.1.1. Jenis Strategi

Strategi terbagi ke dalam dua jenis yaitu strategi yang dikendaki dan strategi yang direalisasikan⁷.

1. Strategi yang dikendaki (*intended strategic*), terdiri dari tiga elemen yaitu:
 - Sasaran-sasaran (*goal*) yaitu apa yang ingin dicapai organisasi/perusahaan. Sasaran itu mempunyai arti yang luas dan sempit. Tingkatan dari sasaran tersebut:

⁶ William F. Glueck dan Lawrence Jauch

⁷ G. Dess dan Alex Miller

Visi (*Vission*) merupakan kerangka acuan dan perspektif sebagai satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata.

Misi (*mission*) merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan visi.

Tujuan (*objectives*) merupakan apa yang ingin dicapai.

- Kebijakan (*policies*) merupakan garis pedoman untuk bertindak, bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran-sasaran tersebut.
 - Rencana-rencana (*plan*) merupakan suatu pernyataan dari tindakan seorang manajer organisasi terhadap apa yang diharapkan akan terjadi.
2. Strategi yang direalisasikan (*realized strategic*) merupakan apa yang dicapai atau apa yang telah terwujudkan. Strategi yang original itu sering mengalami perubahan dalam keseluruhan implementasinya, sesuai dengan peluang dan ancaman yang dikendaki.

2.1.2. Tingkatan Strategi

Tingkatan strategi terdiri dari tiga tingkatan, dimana masing-masing tingkatan memiliki tanggung jawab tertentu dalam organisasi. Tingkatan strategi tersebut yaitu :⁸

- Tingkat Korporat (*Corporate Level*)

Biasanya terdiri dari para direksi dan CEO. Tugas utama mereka adalah memikirkan masa depan perusahaan secara komprehensif.

- Tingkat Usaha (*Business Level*)

Terdiri dari manajer-manajer tingkat divisi dari suatu perusahaan. Manajer-manajer ini harus menterjemahkan pernyataan-pernyataan dan maksud yang

⁸ H. Djaslim Saladin, SE. *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan*. Hlm. 11-13.

diinginkan dalam tingkatan korporat ke dalam tujuan-tujuan yang nyata di divisi masing-masing.

- **Tingkat Fungsional (*Functional Level*)**

Bertugas mengembangkan tujuan tahunan dan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan seperti : pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penjualan, R&D dan lain sebagainya.

2.1.3. Tujuan Strategi

Pada dasarnya strategi dibuat bertujuan untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pesaing. Organisasi meraih suatu keunggulan apabila dapat memanfaatkan peluang-peluang di dalam lingkungan yang memungkinkan menarik keuntungan-keuntungan dari bisang-bidang kekuatannya.

2.2. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan antara fungsi-fungsi, yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Manajemen startegi memfokuskan pada integrasi organisasi yang meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi dan operasi, serta penelitian dan pengembangan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategi terdiri dari tiga faktor mendasar yaitu, memformulasikan, mengimplementasikan dan evaluasi keputusam manajemen perusahaan. Dalam proses manajemen strategik ketiga faktor dasar tersebut dikelompokkan menjadi dua dimensi perencanaan strategi, penerapan dan evaluasi strategi.

Perencanaan strategi menyangkut misi organisasi, filosofi, kebijakan dan sasaran, serta metode untuk mencapai sasaran organisasi. Keputusan strategi ini mempunyai dampak jangka panjang terhadap organisasi. Keputusan ini dibuat untuk mengantisipasi ancaman dari lingkungan dan kesempatan yang ada di masa yang akan datang.

Penerapan dan evaluasi strategi menyangkut keputusan manajerial seperti struktur organisasi, tipe kepemimpinan, sistem informasi manajemen, sistem monitoring dan evaluasi untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif. Alasan mengapa manajemen strategik itu penting, adalah:

- Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.
- Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.
- Dapat mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.
- Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

2.3. Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan bertujuan untuk menyesuaikan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan baik itu terhadap faktor-faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan, faktor-faktor internal perusahaan serta lingkungan persaingan perusahaan.

2.3.1. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisis SWOT merupakan alat yang dapat digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan atau industri dalam persaingan pasar. Faktor yang dianalisis adalah faktor internal yang dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor eksternal dimana dapat melihat adanya peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan.

2.3.1.1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan (*eksternal*) adalah faktor-faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang atau ancaman. Lingkungan eksternal suatu perusahaan memiliki dua komponen utama yaitu lingkungan umum dan industri. Kedua faktor tersebut akan mempengaruhi perusahaan dalam menentukan arah dan kebijakan, struktur organisasi dan internal perusahaan. Pentingnya analisis lingkungan karena:

- Agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan sedini mungkin terhadap faktor-faktor lingkungan yang dianggap mengancam tujuan perusahaan.
- Untuk dapat mengefektifkan proses manajemen strategi, karena dengan melakukan analisis lingkungan yang akan diperoleh lebih efektif.
- Untuk membantu manajer dalam meramalkan dampak lingkungan terhadap perkembangan perusahaan. Terkumpulnya berbagai informasi dari lingkungan memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

Proses analisis lingkungan dilakukan oleh perencanaan strategi dengan urutan:⁹

- Pertama, menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan, yang dapat dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.

⁹ H. Djaslim Saladin, SE. *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan*. Hlm. 11-13.

- Kedua, menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap perumusan strategi.
- Ketiga, mencoba meramalkan kemungkinan yang akan datang terhadap lingkungan

Komponen Analisis Lingkungan:¹⁰

- *Scanning*: mengidentifikasi petunjuk awal dari perubahan dan kecenderungan lingkungan. Scanning adalah usaha untuk mempelajari segmen dalam lingkungan umum.
- *Monitoring*: mendeteksi arti melalui observasi terus-menerus atas perubahan dan kecenderungan lingkungan.
- *Forecasting*: mengembangkan proyeksi atas hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang dimonitor.
- *Assessing*: menentukan waktu dan pentingnya perubahan dan kecenderungan lingkungan untuk strategi perusahaan dan manajemennya.

Faktor lingkungan terbagi menjadi dua yaitu lingkungan industri yang terdiri dari pelanggan, pemasok, pesaing, masyarakat. Dan lingkungan umum yang terdiri dari faktor ekonomi, faktor demografi, faktor geografi, faktor teknologi, faktor pemerintah, faktor sosial dan faktor politik.

2.3.1.1.1. Lingkungan Makro

Lingkungan Makro adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang

¹⁰ H. Djaslim Saladin, SE. *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan*. Hlm. 39.

lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan makro mencakup faktor-faktor yang ada di masyarakat yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam industri. Faktor-faktor tersebut antara lain:¹¹

1. Faktor Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Faktor ekonomi mengacu kepada sifat, cara dan arah dari perekonomian di mana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetensi. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis serta produk domestik bruto.

2. Faktor Sosial

Faktor-faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan dan kondisi etnis. Seandainya faktor sosial berubah maka permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan.

¹¹ Setiawan Hari Purnomo. *Manajemen Strategi*. Hlm. 30-31.

3. Faktor Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas dari faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam memformulasikan strategi perusahaan. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Kendala-kendala politik diberlakukan terhadap perusahaan melalui keputusan perdagangan yang wajar, program perpajakan, penentuan upah minimum, kebijakan polusi dan harga serta banyak tindakan lainnya yang bertujuan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Namun beberapa tindakan politik dan hukum juga di desain untuk memberi manfaat dan melindungi perusahaan. Tindakan tersebut di antaranya adalah hak paten, subsidi pemerintah dan lain sebagainya.

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi sebagaimana faktor-faktor lain dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik-praktik pemasaran dan posisi persaingan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, perkembangan produk, merubah *relative competitive cost* serta membuat barang dan jasa

menjadi cepat usang. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan perbedaan biaya antar perusahaan, menciptakan proses produksi yang lebih singkat, menciptakan kelangkaan pada tenaga teknikal serta mampu merubah nilai-nilai dan harapan para *stakeholders*.

5. Faktor Demografi

Hal yang paling diperhatikan perusahaan menyangkut faktor demografi yaitu: ukuran populasi, struktur umur, distribusi geografis, percampuran etnis serta distribusi pendapatan. Melihat dinamisnya perubahan, perusahaan harus menganalisis perubahan faktor ini secara global, bukan hanya secara domestik.

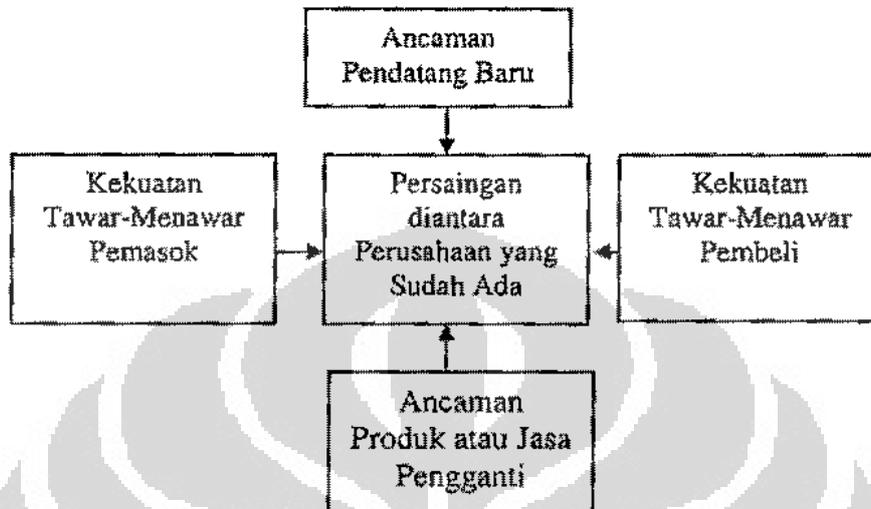
2.3.1.1.2. Lingkungan Industri

Salah satu cara untuk memahami pesaing adalah melalui analisis industri. Dalam strategi persaingan terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri¹². Gambar kekuatan yang mempengaruhi persaingan di suatu industri :¹³

¹² Michael E. Porter

¹³ Warren J. Keegan. *Manajemen Pemasaran Global*. Hlm. 2-6.

Gambar.2.1.
Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan di Suatu Industri



Sumber : Michael E. Porter. *Competitive Strategy*.

1. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru bagi industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk ikut menikmati pangsa pasar dan meraih posisi, serta untuk melayani kebutuhan konsumen. Keputusan untuk menjadi pendatang baru dalam suatu industri sering kali disertai dengan komitmen besar yang menyangkut sumber daya. Pemain baru berarti bahwa harga akan ditekan serendah mungkin dan keuntungan dibuat kecil, akibatnya profitabilitas industri menurun. Hambatan untuk masuk dalam industri antara lain: skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan akan modal, biaya peralihan pada pembeli untuk perubahan pemasok dan produk, saluran distribusi, kebijakan pemerintah

2. Ancaman Produk Pengganti

Ketersediaan produk pengganti memberika batas pada harga yang dapat ditentukan oleh pemimpin pasar dalam suatu industri, harga yang tinggi dapat memicu pembeli beralih ke produk pengganti

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Bila pemasok mempunyai daya tuas yang cukup banyak atas perusahaan industri, maka mereka dapat menaikkan harga cukup signifikan untuk mempengaruhi kemampuan organisasi pelanggan untuk menghasilkan laba. Faktor yang mempengaruhi daya tawar pemasok:

- Pemasok akan mempunyai keunggulan bila mereka besar dan jumlahnya relatif sedikit.
- Kalau produk atau jasa pemasok merupakan masukan penting bagi perusahaan industri, atau terdiferensiasi, atau menanggung biaya pengalihan, pemasok akan mempunyai daya tuas yang besar atas pembeli.
- Pemasok akan menikmati kekuatan tawar-menawar bila bisnis mereka tidak terancam oleh produk alternatif.
- Kemauan dan kemampuan pemasok untuk dan mengembangkan produk dan merek mereka sendiri bila mereka tidak mampu mendapatkan persyaratan yang memuaskan dari pembeli industri yang mempengaruhi kekuatan mereka.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Tujuan akhir dari pelanggan industri adalah membayar harga serendah mungkin untuk memperoleh produk atau jasa yang dipergunakan sebagai masukan. Biasanya minat paling besar dari pembeli terpenuhi bila mereka dapat menurunkan kemampuan menghasilkan laba dalam industri pemasok:

- Membeli dalam jumlah besar sehingga perusahaan pemasok tergantung pada bisnis pembeli agar tetap bertahan hidup.
- Ketika produk pemasok dipandang sebagai komoditi, artinya, sebagai produk atandar atau tidak terdiferensiasi, pembeli menekan harga dalam tawar-menawar, karena banyak perusahaan dapat memenuhi kebutuhan mereka.
- Produk atau jasa industri pemasok mewakili bagian yang signifikan dari biaya perusahaan pembeli.
- Kemauan dan kemampuan untuk melakukan integrasi ke hulu.

5. Revitalitas Antar Pesaing

Revitalitas antar perusahaan mengacu pada semua tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam industri untuk memperbaiki posisi mereka masing-masing dan memperoleh keunggulan atas para pesaingnya. Beberapa faktor yang dapat menciptakan persaingan yang ketat adalah sebagai berikut:

- Bila suatu industri telah memasuki *fase* dewasa, perusahaan akan memfokuskan pada bagian pasar dan cara merebut bagian pasar dengan mengorbankan perusahaan lain.

- Industri dengan karakteristik biaya tetap yang tinggi selalu mendapat tekanan untuk mempertahankan produksi pada kapasitas puncak untuk menutupi biaya tetap. Kalau sudah terjadi akumulasi kapasitas berlebihan dari industri, kekuatan untuk mengisi kapasitas akan menekan ke bawah harga dan kemampuan menghasilkan laba turun.
- Kurangnya diferensiasi atau tidak adanya biaya pengalihan, yang mendorong pembeli untuk memperlakukan produk atau jasa sebagai komoditi dan mencari harga paling baik. Sekali lagi, terdapat tekanan ke bawah pada harga dan kemampuan menghasilkan laba.
- Perusahaan dengan kepentingan strategik yang tinggi untuk meraih sukses dalam suatu industri pada umumnya mengalami destabilisasi, karena mereka bersedia menerima laba amat rendah yang tidak masuk akal, untuk memantapkan diri, mempertahankan posisi, atau memperluas.

2.3.1.2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan sendiri menurut pola pikir sekarang merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk market position tertentu. Dengan demikian analisis lingkungan internal akan mencakup sumber

daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa komponen dari analisis lingkungan internal perusahaan:¹⁴

1. Sumberdaya (*Resources*)

Sumberdaya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu proses produksi. Secara sederhana perusahaan dikelompokkan menjadi :

- *Tangible Resources*

Merupakan sumberdaya yang nilainya terlihat dalam data akuntansi dan mudah sekali diidentifikasi dan dievaluasi.

- *Intangible Resources*

Merupakan sumberdaya yang tidak terlihat dalam neraca keuangan perusahaan misalnya teknologi, inovasi dan reputasi.

- *Human Resources* (Sumberdaya manusia)

Merupakan sumberdaya yang disumbangkan kepada perusahaan yang berupa ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan dalam mengambil keputusan. Sumberdaya manusia sering juga disebut sebagai modal manusia. Sumberdaya manusia yang efektif tergantung kepada hubungan antara para pekerja secara individu, yang secara keseluruhan juga merupakan jenis *intangible resources* yang lain yaitu budaya perusahaan (*corporate culture*).

¹⁴ Setiawan Hari Purnomo. *Manajemen Strategi*. Hlm. 36-40.

2. Kapabilitas (*Capability*)

Kapabilitas adalah suatu kumpulan sumberdaya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Untuk menentukan kapabilitas suatu perusahaan biasanya didasarkan kepada dua pendekatan, yaitu:

- Pendekatan Fungsional

Menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumberdaya manusia, produksi serta organisasi secara umum.

- Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain*)

Didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa mereka. *Value activities* dapat dipandang sebagai *building blocked* dari suatu organisasi dalam menciptakan produk atau memberikan jasa kepada pelanggannya.

3. Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Jika dianalogikan, perusahaan sebagai pohon sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka kompetensi merupakan akar yang menumbuhkan pohon secara keseluruhan. Mati hidupnya pohon sangat tergantung kepada akarnya. Kompetensi inilah yang membuat perusahaan dapat dapat memiliki daya saing yang terus berkelanjutan. Kompetensi bersumber dari

kapabilitas dan sumberdaya perusahaan. Tetapi perlu ditekankan bahwa tidak semua sumberdaya maupun kapabilitas merupakan kompetensi inti perusahaan. Hanya kapabilitas yang memiliki kriteria tertentu yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi inti. Kriteria tersebut antara lain :

- *Valuable Capabilities*

Kapabilitas yang memungkinkan perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman eksternal.

- *Rare Capabilities*

Kapabilitas yang dimiliki oleh sedikit pesaing.

- *Imperfectly Imitable Capabilities*

Kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain.

- *Nonsubstitutable Capabilities*

Kapabilitas yang tidak dapat disubstitusikan.

2.4. Strategi Bersaing

Keunggulan kompetitif ada bila terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan mempunyai prestasi yang jauh lebih baik dari pesaingnya.

2.4.1.Strategi Generik Michael F. Porter

Terdapat tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Ketiga pendekatan strategis generik tersebut yaitu:¹⁵

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Strategi keunggulan biaya menyeluruh merupakan strategi pertama dan muncul di tahun 70-an karena adanya perkembangan konsep kurva pengalaman. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya penelitian, pelayanan, armada penjualan dan periklanan. Yang menjadi pokok dalam strategi ini adalah biaya yang rendah relatif terhadap pesaing.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata industri meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biaya memberikan kepada perusahaan ketahanan terhadap revalitas dari para pesaing. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari kekuatan pembeli karena pembeli hanya dapat menekan harga sampai ke tingkat harga pesaing paling efisien berikutnya. Biaya rendah juga memberikan perlindungan kepada kekuatan pemasok dengan menyediakan fleksibilitas lebih besar dalam menanggulangi peningkatan biaya input. Selain itu, posisi biaya rendah menempatkan perusahaan pada situasi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif

¹⁵ Michael F. Porter.

terhadap posisi para pesaingnya. Jadi posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap lima kekuatan persaingan dalam industri.

Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah tidak terjadi seketika, melainkan menuntut kelebihan-kelebihan perusahaan seperti: bagian pasar relatif tinggi, akses yang menguntungkan terhadap bahan baku, dan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar. Selain itu, ketrampilan dan sumber daya umum yang diperlukan untuk strategi generik ini adalah:

- Investasi modal terus menerus dan kemudahan mendapatkan modal
- Ketrampilan rekayasa proses
- Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja
- Produk dirancang agar mudah dibuat
- Sistem distribusi biaya rendah

Keunggulan biaya mendesak beban yang berat pada perusahaan untuk mempertahankan posisinya. Hal ini menimbulkan resiko-resiko yang harus dihadapi oleh perusahaan yang memilih atau menetapkan komitmen memakai strategi keunggulan biaya menyeluruh yaitu:

- Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu.
- Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau pengikut dalam industri.

- Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya.
- Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi diferensiasi pesaing.

2. Perbedaan (diferensiasi)

Strategi generik selanjutnya adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan yang dilakukan bisa berbentuk bermacam-macam seperti: citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan distribusi, atau dimensi-dimensi lainnya. Strategi diferensiasi tidak berarti memungkinkan perusahaan mengabaikan biaya, hanya tidak membuat biaya menjadi target strategis yang utama.

Diferensiasi menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan margin yang tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok dan mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan dengan produk tersebut, sehingga menjadi kurang peka harga. Perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya akan mendapat posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti daripada para pesaingnya.

Mencapai diferensiasi terkadang menghambat pencapaian bagian pasar yang tinggi. Diferensiasi berarti mengorbankan posisi biaya bila kegiatan yang diperlukan untuk berproduksi mahal.

3. Fokus

Strategi generik terakhir adalah memusatkan pada pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu secara baik, karena strategi ini berdasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dari pada pesaing yang bersaing lebih luas. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah dan diferensiasi dari sudut pandang pasar keseluruhan, strategi fokus sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua strategi itu di target pasarnya yang lebih sempit. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing yang paling lemah berada.

Strategi fokus membutuhkan ketrampilan dan sumber daya yang sama dengan strategi keunggulan biaya menyeluruh dan diferensiasi dengan kombinasi dan ditujukan kepada target strategis tertentu.

Strategi fokus selalu mengandung beberapa keterbatasan dalam pencapaian bagian pasar secara keseluruhan. Strategi ini harus memilih antara keuntungan yang dapat diperoleh dengan volume penjualan. Selain itu, strategi fokus memiliki risiko sebagai berikut:

- Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.

- Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan menyempit.
- Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

2.4.2. Keunggulan Persaingan

Globalisasi dilihat oleh dunia usaha sebagai peluang dan sekaligus sebagai ancaman. Peluan yang timbul adalah pasar yang lebih luas untuk pengembangan usaha, sedangkan ancamannya adalah persaingan usaha dengan pesaing-pesaing asing lainnya di seluruh dunia. Kemajuan teknologi komunikasi dan informasi dapat memberikan informasi yang sangat cepat sehingga meniadakan jarak dan waktu, membuat keunggulan persaingan yang dimiliki perusahaan dapat ditiru oleh pesaing sehingga siklus hidup produk menjadi lebih cepat dan permintaan menjadi lebih bervariasi.

Lingkungan yang cepat berubah tidak lagi membuat para konsumen fokus pada kualitas dan harga. Saat ini konsumen juga concern terhadap variasi produk, harga yang murah, kualitas yang tinggi, kenyamanan dan faktor-faktor lainnya. Untuk menghadapi kondisi tersebut, perusahaan memberikan respon dengan memberikan nilai tambah kepada konsumen dengan menggunakan kemampuan inti yang dimiliki sebagai dasar mendapatkan keunggulan persaingan.

Karena keunggulan persaingan yang dimiliki perusahaan pada saat tertentu tidak memberikan jaminan untuk tetap menjadi keunggulan persaingan di saat yang lain, maka manajer perusahaan harus selalu melakukan pencarian strategi baru agar tetap dapat mempertahankan keunggulan persaingan secara berkesinambungan. Pada

industri yang berkembang dan berubah dengan cepat, manajer perusahaan harus mengelola perubahan untuk melakukan inovasi secara berkala agar dapat menghasilkan produk yang bersifat kejutan sehingga sulit ditiru oleh pesaing. Dengan melakukan inovasi secara berkala diharapkan dapat menghasilkan aliran keunggulan persaingan secara terus menerus.

Strategi memberikan panduan kepada perusahaan bagaimana cara bersaing untuk mendapatkan keunggulan persaingan. Tetapi strategi hanya akan menjamin keberhasilan perusahaan, bila paling sedikit terdapat tiga faktor lain yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi agar dapat memberikan keunggulan persaingan yang berkesinambungan.

1. Dasar Persaingan

Agar keunggulan persaingan dapat berkesinambungan, strategi harus didasarkan pada aset, keahlian dan kemampuan, sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaing. Produk yang dihasilkan suatu perusahaan dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, tetapi keahlian dan kemampuan untuk mencipta barang dan jasa secara efektif dan efisien merupakan sesuatu yang sulit untuk ditiru.

2. Lokasi Persaingan

Strategi yang baik dengan dukungan aset dan keahlian dapat gagal karena pemilihan target pasar yang tidak tepat. Strategi yang didasarkan oleh aset dan keahlian harus memiliki nilai dipasar yang dipilih, jika tidak produk yang dihasilkan perusahaan tidak akan berarti.

3. Pesaing

Faktor lain yang menentukan keberhasilan keunggulan persaingan berkesinambungan adalah pesaing. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi semua pesaing yang mungkin dapat mempengaruhi bisnis perusahaan, sehingga strategi yang dipilih dan diterapkan akan efektif dalam menghadapi semua pesaing dan bukan hanya sebagian dari pesaing yang mungkin.

Keunggulan persaingan yang efektif harus memiliki tiga karakteristik yaitu memiliki perbedaan yang cukup substansial dibandingkan pesaing dalam memperoleh penilaian pasar, dalam menghadapi perubahan lingkungan dan pergerakan pesaing keunggulan persaingan tetap berkesinambungan, jika memungkinkan keunggulan persaingan dilekatkan ke atribut bisnis sehingga dapat mempengaruhi pelanggan untuk memberikan penilaian yang baik kepada perusahaan.

BAB III

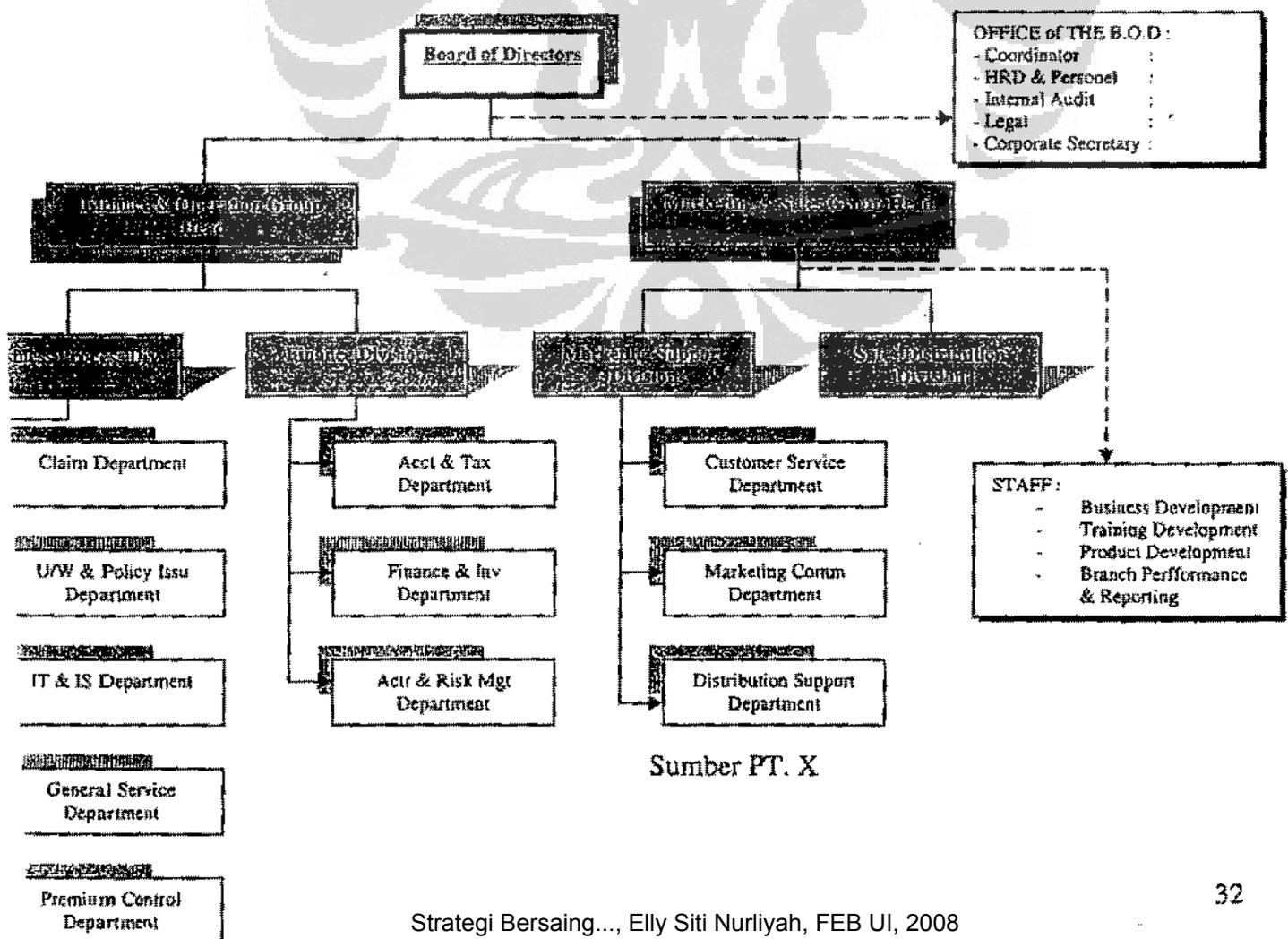
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Perusahaan

Kelompok perusahaan X merupakan salah satu kelompok Perusahaan Indonesia yang dinamis. kelompok usaha X mempunyai jenis usaha yang sangat beragam mulai dari usaha pertambangan, Media operator selular, agribisnis, industri logam berat, perusahaan minyak bumi, properti dan lain-lain. Kelompok usaha ini pada akhir tahun 2006 beraset tidak kurang dari Rp. 50 Triliun dengan total pendapatan sekitar Rp. 30 Triliun.

Gambar 3.1.

Bagan Organisasi PT. X



Sumber PT. X

PT. Asuransi Jiwa X adalah salah satu anak perusahaan dalam kelompok usaha X yang merupakan konglomerasi besar Indonesia tersebut. Dimulai dengan mengambil alih Centris Life pada akhir tahun 1996, PT. X beroperasi dengan dukungan penuh dari Kelompok Usaha X (X Group). Kelompok Usaha ini bergerak di berbagai bidang usaha seperti pertambangan minyak & batubara, property, media elektronik & komunikasi, jasa keuangan, dll yang pada akhir tahun 2006 beraset tidak kurang dari Rp. 50 Triliun dengan total pendapatan sekitar Rp. 30 Triliun.

PT. X merupakan Perusahaan Asuransi Jiwa Nasional SK MenKeu No. S. 6475/ LK/ 1996 Tanggal 20 Desember 1996 dengan modal disetor Rp. 7.500.000.000. PT. X sebelumnya adalah Summa Life yang kemudian pada tahun 1995 berganti menjadi Centris Life dan akhirnya pada tahun 1996 Centris Life diambil alih dan menjadi PT. Asuransi Jiwa X (PT. X). PT. X memfokuskan usahanya pada jasa asuransi jiwa dan asuransi kesehatan, yang produk-produk yang berhubungan dengan "*Employee Benefit*".

3.1.1. Perkembangan Perusahaan

Memasuki *lanscape* baru dunia usaha yang ditandai dengan transparansi, profesionalitas dan *accountability*, PT. X terus berusaha keras untuk memberikan layanan jasa asuransi jiwa yang terbaik kepada masyarakat Indonesia yang semakin maju terdidik dan modern.

Total Pendapatan Premi pada kuartal III tahun 2007 mencapai Rp. 442 Milyar. Total aset meningkat 103% menjadi Rp. 607 Milyar dibanding periode yang sama tahun 2006 dan RBC sebesar 174% melampaui minimum batas yang ditetapkan pemerintah sebesar 120%.

Saat ini, PT. X telah mengimplementasikan *Good Corporate Government* (GCG), Guna lebih menjamin dan meningkatkan penerapan *Good Corporate Governance*, PT. X juga telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000, melakukan modernisasi infrastruktur IT dengan *B-Life Core System* dengan *Digital System* serta menerapkan *Management Operating System* dengan *Balance Score Card*

3.1.2. Prestasi dan Penghargaan

Sejak tahun 2003, majalah info bank dan diikuti majalah investor pada tahun 2004 setiap tahunnya melakukan penilaian terhadap perusahaan asuransi jiwa di Indonesia mengacu pada perhitungan kuantitatif dengan menggunakan data dari laporan keuangan tahunan. Prestasi yang telah dicapai oleh PT. X adalah sebagai berikut :

Tahun 2003¹⁶

- PT. X menduduki rangking ke-3 dengan predikat yang sangat bagus di antara 29 perusahaan asuransi jiwa nasional terbaik.
- PT. X menduduki rangking ke-3 dengan predikat sangat bagus untuk kelompok kepemilikan dan modal disetor di antara 10 perusahaan Asuransi Jiwa terbaik nasional.
- PT. X menduduki rangking ke-2 dengan predikat sangat bagus berdasarkan asset di bawah Rp.100 milyar diantara 10 perusahaan asuransi jiwa dengan asset di bawah Rp.100 milyar

¹⁶ Majalah Infobank, Juli. 2003.

Tahun 2004

Penghargaan dari Majalah Infobank¹⁷

- PT. X menduduki rangking ke-4 dengan predikat sangat bagus di antara 10 asuransi jiwa swasta nasional terbaik kelompok kepemilikan.
- PT. X menduduki rangking ke-9 dengan predikat sangat bagus di antara 10 asuransi jiwa swasta nasional terbaik untuk kelompok asset Rp.100 milyar ke atas dan modal disetor Rp. 100 milyar ke atas.

Penghargaan dari Majalah Investor¹⁸

- PT. X merupakan perusahaan asuransi jiwa TERBAIK berdasarkan asset di atas Rp. 100 milyar sampai dengan Rp. 250 milyar
- PT. X menduduki rangking ke-5 diantara 58 perusahaan asuransi jiwa terbaik

Tahun 2005

Penghargaan dari Majalh Investor¹⁹

- PT. X merupakan perusahaan asuransi jiwa TERBAIK berdasarkan asset diatas Rp. 100 milyar sampai dengan Rp. 250 milyar

Penghargaan Majalah Infobank²⁰

- Asuransi jiwa predikat "SANGAT BAGUS" peringkat ke-3 di antara perusahaan asuransi jiwa dengan premi bruto di bawah Rp.150 Milyar

Aset per akhir tahun 2005 : Rp.185,6 Milyar

Pendapatan Premi tahun 2005 : Rp.155 Milyar

¹⁷ Majalah Infobank, Juli. 2004.

¹⁸ Majalah Investor, Juli. 2004.

¹⁹ Majalah Investor, Juli. 2005.

²⁰ Majalah Infobank, Agustus. 2005.

Total Klaim Dibayar tahun 2005 : Rp.108,8 Milyar

Laba bersih tahun 2005 : Rp. 9,2 Milyar

RBC : 134 %, sampai dengan akhir tahun 2005

Di dalam sebuah perusahaan asuransi dan perusahaan sejenis diperlukan pendanaan untuk resiko yang timbul akibat dari pengembalian kewajiban perusahaan Asuransi kepada pemegang polis yang biasa disebut dengan *Risk Based Capital* (RBC) sampai dengan akhir tahun 2005 harus mencapai target 120%, sedangkan untuk tingkat kemampuan perusahaan dalam mengelola perusahaan Asuransi juga dinilai suatu badan pemerintahan yaitu Departemen Keuangan.

Tahun 2006

Penghargaan Majalah Infobank²¹

- Asuransi jiwa predikat "SANGAT BAGUS"
- Golden Trophy Award

Tahun 2007

Penghargaan Majalah Infobank²²

- Asuransi jiwa predikat "SANGAT BAGUS"
- Golden Trophy Award

3.1.3. Kinerja Perusahaan

Dalam 5 tahun terakhir ini kinerja PT. X yang dicapai adalah:

RISK BASE CAPITAL

A. Tahun 2003 : 119,65 % Audited (Ketentuan DEPKEU minimal 100%)

²¹ Majalah Infobank, Juli, 2006.

²² Majalah Infobank, Juli, 2007.

- B. Tahun 2004 : 128,32% Audited (Ketentuan DEPKEU minimal 120%)
C. Tahun 2005 : 134% Audited (Ketentuan DEPKEU minimal 102%)
D. Tahun 2006 : 135% Audited (Ketentuan DEPKEU minimal 120%)
E. Tahun 2007 : 174% Audited (Ketentuan DEPKUE minimal 120%)

SOLVABILITAS (Tingkat Kemampuan Perusahaan).

- A. Tahun 2003 : 110,58%
B. Tahun 2004 : 111,97%
C. Tahun 2005 : 133,87%
D. Tahun 2006 : 134,23%

TOTAL ASET

- A. Tahun 2003 : Rp 91 Milyar
B. Tahun 2004 : Rp. 142,630 Milyar
C. Tahun 2005 : Rp. 185,598 Milyar
D. Tahun 2006 : Rp. 319,433 Milyar
E. Tahun 2007 : Rp. 607 Milyar

TOTAL PENDAPATAN PREMI

- A. Tahun 2005 : Rp. 155 Milyar
B. Tahun 2006 : Rp. 223 Milyar
C. Tahun 2007 : Rp. 442 Milyar

3.2. Bentuk dan Badan Hukum Perusahaan

Bentuk perusahaan tersebut adalah perusahaan swasta nasional dalam bentuk Perseroan Terbatas.

3.3. Bidang Pekerjaan Perusahaan.

Seperti perusahaan Asuransi Jiwa swasta yang lainnya, perusahaan Asuransi adalah perantara keuangan yang di dalam perekonomian berfungsi sebagai bagian dari Industri keuangan Non Bank. Dalam pengelolaannya memberikan perlindungan dari risiko kerugian yang disebabkan oleh sakit, cedera karena kecelakaan, keadaan cacat, atau tidak mampu yang diterima penderita tertanggung.

3.4. Visi, Misi, Filosofi

Visi

Menjadikan perusahaan jasa keuangan terkemuka yang memberikan nilai tambah maksimal kepada *stakeholder*.

Misi

Menjadi perusahaan asuransi jiwa yang memberikan kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan jasa asuransi jiwa bagi masyarakat melalui produk-produk yang beragam, distribusi yang mudah dijangkau, serta ditopang dengan sumber daya manusia yang profesional.

Filosofi

"We Cover You For Life" PT. X siap untuk mendampingi masyarakat Indonesia dalam merencanakan masa depannya

3.5. Strategi PT. X

3.5.1. Diversifikasi Kanal Distribusi & Inovasi Produk

Diversifikasi kanal distribusi dilakukan dengan memilih dan menentukan segmentasi pasar yang cocok untuk mendapatkan *competitive advantage* dalam persaingan. Di samping itu secara bersamaan akan memilih dan menentukan produk-produk yang inovatif, kompetitif dan menarik yang sesuai dengan segmentasi

pasarnya, serta dapat menjamin pertumbuhan premi yang berkesinambungan, arus kas yang positif, dan tingkat profitabilitas yang memadai. Produk-produk tersebut adalah:

- Produk berbasis risiko meninggal dunia murni yaitu produk *Term* dan *Whole Life*
- Produk asuransi kesehatan
- Produk kombinasi risiko dan tabungan untuk mengantisipasi kebutuhan keuangan yang terencana seperti produk *Endowment*, Asuransi Pendidikan, Program Pensiun Karyawan, dan lain-lain.
- Produk berbasis investasi untuk kebutuhan perencanaan keuangan menuju keluarga sejahtera, seperti produk anuitas Tunjangan Hari Tua, dan lain-lain.

3.5.2. Pelayanan Nasabah dan Teknologi Informasi

PT. X percaya bahwa peranan piranti teknologi informasi dan system informasi merupakan faktor penting dan menentukan kebutuhan pelayanan nasabah, pelayanan kepada para tenaga penjual, serta pelayanan kepada manajemen dalam pengelola perusahaan.

Sehubungan dengan itu PT. X telah merencanakan investasi di bidang infrastruktur IT untuk memperoleh pusat data yang terkoordinasi, dapat memaksimalkan fleksibilitas dan meminimalkan biaya operasional kantor pusat dan kantor kantor cabang. Proyek IT akan direalisasikan dalam tahun 2007 – 2008 (selesai akhir 2008).

3.5.3. *Underwriting* dan *Actuarial*

Salah satu unsur penting dalam usaha asuransi jiwa adalah kemampuan dan keahlian di bidang *underwriting* dan *actuarial*. Dimulai tahun 2005, sejumlah produk,

proses dan organisasi di Departemen *Underwriting* dan *Actuarial* telah dilakukan serangkaian *review* dan penyempurnaan.

Dalam membatasi *exposure* klaim-nya, PT. X mengambil kebijakan melakukan *review mortality* secara reguler, dari waktu ke waktu, dari setiap produk dan nasabah kumpulan, dan penerapan kebijakan serta dukungan reasuransi yang konservatif. Untuk tahun 2006 ke depan diharapkan tidak akan ada satu produkpun yang mengalami *mortality* dan *morbidity margin* yang negatif.

3.5.4. Investasi

Faktor kemampuan, keahlian dan pengalaman dari kegiatan investasi sangat menentukan, karena akan berpengaruh langsung ke *bottom line*. Dalam mengelola investasi, filosofi PT. X adalah menjaga likuiditas, tetap mempertahankan keseimbangan antara *asset* dan *liability*, serta memelihara keseimbangan antara resiko dan hasil yang memadai. Namun dalam masa pertumbuhan yang sedang berjalan menuju percepatan pencapaian skala ekonomi perseroan, kontribusi dari hasil investasi sangat dibutuhkan untuk dapat mempertahankan tingkat profitabilitas yang sesuai. Dalam hal ini, PT. X menempuh kebijakan yang lebih longgar untuk berinvestasi di arena *capital market*, karena dalam jangka panjang menjanjikan return yang jauh lebih baik. Dalam menempuh kebijakan ini PT. X mensyaratkan secara lebih ketat terhadap portfolio dari perusahaan yang sehat secara fundamental dan liquid pasar modal (Pemilihan selektif dari saham LQ45) serta adanya jaminan sustainabilitas surplus *cash flow* dalam operasi.

3.5.5. Sumber Daya Manusia (SDM)

Di tahun 2007 PT. X beroperasi dengan total tenaga kerja 1.950 orang, terdiri dari 192 karyawan tetap dan 1.758 tenaga kerja lapangan yang tersebar di 77 cabang penjualan di 22 kota di Indonesia, yaitu Medan, Batam, Pekanbaru, Jambi, Palembang, Bandar Lampung, Jakarta, Bekasi, Bandung, Cirebon, Semarang, Yogyakarta, Madiun, Cilacap, Malang, Surabaya, Denpasar, Mataram, Balikpapan, Banjarmasin, Makassar, dan Manado.

Untuk memenuhi kebutuhan karyawan agar tetap berkualitas profesional, Perseroan menetapkan prosedur rekrutmen, yang intensif dan seleksi yang ketat. Untuk menambah wawasan dan meningkatkan kualitas profesional, mereka dikutsertakan dalam berbagai *workshop*, *training* dan seminar sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja Agency dan retail, diproses melalui prosedur rekrutmen khusus serta diberikan pelatihan secara periodik. PT. X memiliki fasilitas *inhouse training* sendiri baik untuk tenaga kerja lapangan Agen maupun Retail dan dikelola oleh 2 (dua) orang pelatih khusus yang profesional dan handal.

PT. X mengembangkan sistem pelatihan yang lebih efektif untuk agen-agen baru, memperkenalkan pola kompensasi dan proses baru untuk memberi nilai tambah kepada mereka. Mereka diberi pemahaman bahwa pertumbuhan perusahaan terutama difokuskan pada kepuasan nasabah. Karena itu mereka harus bisa memahami karakteristik kebutuhan nasabah, menyesuaikan produk dan memberikan pelayanan yang prima demi kepuasan citarasa para nasabah dalam memperoleh perlindungan terhadap risiko, manfaat, hasil investasi, maupun pengajuan klaim.

3.5.6. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Eksistensi PT. X baik di pusat maupun di kantor kantor cabang di daerah-daerah, membuka lapangan pekerjaan bagi ribuan masyarakat sebagai salah satu pelaku ekonomi di sektor industri perasuransian, PT. X terlibat langsung dengan tata kehidupan konsumen dalam hal mencari solusi financial yang tepat. Dalam konteks inilah PT. X ikut serta berperan mendorong peningkatan keajahteraan masyarakat di daerah setempat serta pertumbuhan ekonomi daerah dan Nasional.

Di tahun 2006 realisasi kegiatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) Perseroan "PT. X Peduli" masih bersifat praktis dan jangka pendek. Kegiatan eksternal meliputi donor darah, bantuan dalam bentuk dana, sembako dan sandang kepada korban bencana alam gempa bumi, banjir, dan masyarakat di daerah pemukiman kumuh. Kegiatan internal diarahkan pada kegiatan yang mendorong pembentukan karakter jiwa sosial karyawan terhadap kepedulian masyarakat dan lingkungan di bidang CSR. Sebagai contoh pemukiman kumuh. Kegiatan internal diarahkan pada kegiatan-kegiatan yang mendorong kepedulian masyarakat dan lingkungan di bidang CSR.

Dalam jangka panjang komitmen CSR, PT. X lebih diintensifkan dengan mengacu pada Kebijakan Umum dan Pedoman CSR Pelaksanaan kelompok usaha X sebagai pedoman dasar dan operasional untuk melaksanakan program CSR di seluruh unit usaha dalam X Group. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan komitmen CSR tersebut pada bulan Mei 2007 yang lalu X Group telah membentuk "Forum CSR X" sebagai wadah bagi para pelaku CSR lintas perusahaan dalam integritas X Group.

Konsep CSR X esensinya mengacu pada filosofi pendiri kelompok usaha X. Pertama, bahwa "Usaha-usaha X bisa sukses terutama karena kita bernegara sendiri yang merdeka, dan berpemerintahan sendiri. Tanpa Negara sendiri yang merdeka, tidak mungkin kita punya keinginan, idaman, atau angan-angan yang tinggi. Padahal, keinginan-keinginan itulah yang memberi kita harapan, dan harapan-harapan itulah yang memberi peluang untuk sukses". Kedua, bahwa "Setiap Rupiah yang dihasilkan X, harus dapat bermanfaat bagi orang banyak". Kelompok program CSR mencakup berbagai bidang kegiatan (ekonomi, sosial, pendidikan, kesehatan, budaya, keagamaan, lingkungan dan infrastruktur). Di era millenium ini, kedua nilai luhur tersebut kemudian dirumuskan lebih konkret menjadi "X Untuk Negeri" yang telah dideklarasikan pada tanggal 17 Agustus 2007 yang lalu untuk mendorong diwujudkan budaya tata kelola perusahaan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip "Good Business Ethics, Good Corporate Governance, dan Good Corporate Citizenship" di setiap unit usaha dalam kelompok Usaha X.

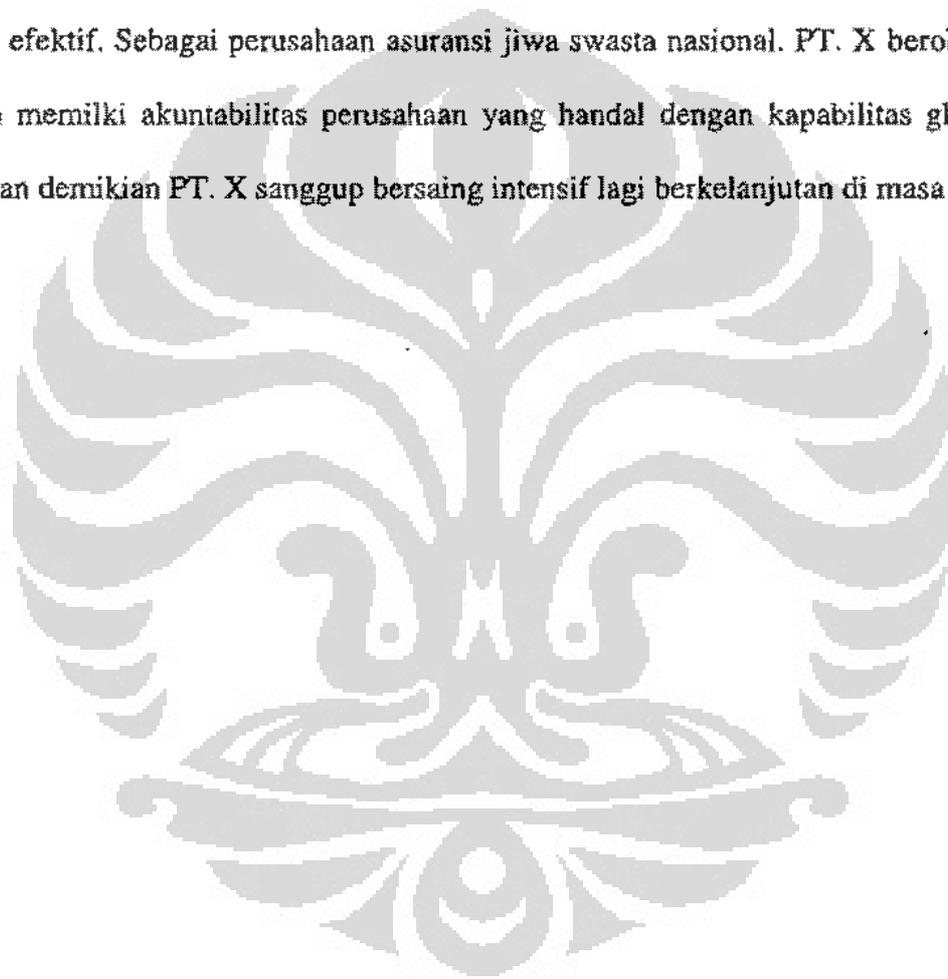
3.5.7. Prospek Usaha & Langkah-langkah Perseroan

Mencermati peluang emas terkait dengan ekspektasi membaiknya kondisi perekonomian Nasional, pertumbuhan industri asuransi jiwa di Indonesia yang prospektif; dan kinerja perseroan selama periode 5 tahun terakhir (2002-2006) yang cenderung tumbuh dinamis. Sehubungan dengan itu untuk periode tahun 2007 – 2008 kedepan, PT. X menetapkan kebijakan dan langkah-langkah konkret dan strategis, sebagai berikut :

1. Menerapkan sistem manajemen Mutu ISO 9001:2000 PT. X Menyeluruh.
2. Melakukan modernisasi infrastruktur IT/Digital System 'B-LifeCore System'

3. Menerapkan management Operating System '*Balanced Score Crad*'
4. Melakukan efisiensi berkelanjutan disemua sektor.
5. Membuat rencana corporate action PT. X masuk pasar modal.

Tujuan utama kebijakan tersebut adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kualitas produk, kualitas SDM, meningkatkan produktifitas, dan pola biaya yang efektif. Sebagai perusahaan asuransi jiwa swasta nasional. PT. X berobsesi kuat ingin memiliki akuntabilitas perusahaan yang handal dengan kapabilitas global agar dengan demikian PT. X sanggup bersaing intensif lagi berkelanjutan di masa datang.



BAB IV

ANALISIS

Peluang pasar asuransi jiwa di Indonesia masih sangat terbuka lebar. Peluang pasar ini dibarengi juga dengan banyaknya pemain usaha baik perusahaan dari dalam maupun dari luar negeri. Banyaknya pemain usaha ini membuat persaingan perusahaan menjadi sangat ketat. Agar dapat menghadapi persaingan, selain dari peran manajemen keseluruhan perusahaan, faktor eksternal baik itu lingkungan makro seperti pemerintah, kondisi ekonomi, politik, hukum, sosial serta lingkungan persaingan industri sangat berpengaruh terhadap kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan tersebut.

4.1. Asuransi Jiwa Indonesia

Indonesia sebagai pasar yang potensial untuk pasar asuransi jiwa, masih memiliki persentase nasabah asuransi yang sangat kecil. Jika dibandingkan dengan beberapa Negara seperti Jepang Malaysia dan Singapura maka rasio jumlah nasabah dengan total populasi masih sangat minim.

Saat ini, jumlah pemegang polis asuransi di Indonesia kurang lebih 12 juta jiwa. Bandingkan dengan populasi penduduk Indonesia yang mencapai 220 juta jiwa. Ini artinya di Indonesia hanya sekitar 6%. Sedangkan jumlah tertanggung (menjadi nasabah) mencapai 24 juta jiwa, atau sekitar 10-12 persen dari total penduduk Indonesia. Terdiri tertanggung (polis) individu sebanyak delapan juta jiwa dan 24 juta jiwa polis kumpulan.

Apabila dibandingkan dengan di Jepang, jumlah pemegang polis mencapai 300-400 persen. Artinya, satu orang bisa memegang tiga sampai empat polis asuransi. Tak perlu membandingkan dengan Jepang, dengan dua negara tetangga kita, Malaysia dan Singapura,

jumlah masyarakat kita yang berasuransi juga jauh tertinggal. Jumlah pemegang polis asuransi di Malaysia dan Singapura mencapai 30-40 persen.²³

4.1.1. Prospek Industri Asuransi Jiwa di Indonesia

Sedangkan untuk asuransi jiwa mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pada September 2007 Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) mencatat total pendapatan premi bruto telah mencapai Rp 32,4 triliun, naik 71% dibandingkan periode yang sama tahun 2006.

Kenaikan ini terutama dipicu oleh penjualan produk unit link yang belakangan ini memang sangat fenomenal. Sampai dengan Juni 2007²⁴ pendapatan premi dari unit link ini telah mencapai Rp 5,75 triliun atau hampir dua kali lipat dari perolehan di periode yang sama tahun 2006. Salah satu faktor utamanya adalah mulai bergesernya minat masyarakat dari produk asuransi tradisional (tidak ada nilai tunai) menjadi unit link di mana pada waktu yang diperjanjikan bertanggung memperoleh nilai tunai selain dari manfaat proteksi kesehatan. Produk ini disukai karena merupakan gabungan antara proteksi dengan investasi.

Dengan pencapaian yang meyakinkan pada 2007 tersebut, pada 2008 diperkirakan asuransi jiwa masih akan terus tumbuh signifikan. Hal ini mengingat adanya beberapa faktor pendukung, diantaranya adalah makin meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya asuransi kesehatan. Di samping itu, fenomena penjualan unit link yang luar biasa juga didukung oleh inovasi produk dan penurunan suku bunga perbankan. Masyarakat juga mulai mencari alternatif investasi lain yang

²³ www.republika.co.id

²⁴ *Economic Review* No. 210, Desember, 2007.

memberikan imbal hasil yang lebih menarik dibanding deposito di bank. Dari sektor makro, target pemerintah yang mematok pertumbuhan ekonomi hingga mencapai angka 6,8% juga menambah keyakinan tersendiri akan semakin bertumbuhnya asuransi jiwa pada 2008.

Berdasarkan total aset, asuransi jiwa terus tumbuh secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir dengan rata-rata pertumbuhan mencapai 25% per tahun. Meskipun demikian, dengan total aset pada 2006 yang mencapai Rp. 70,99 triliun, total aset asuransi jiwa hanya sebesar 6% total aset perbankan Indonesia.²⁵

Data ini menunjukkan masih cerah nya bisnis asuransi jiwa di Indonesia. Beberapa indikator memperlihatkan masih besarnya potensi pasar. Antara lain, masih sedikitnya penduduk Indonesia yang terjangkau oleh asuransi jiwa. Saat ini, bila dihitung dari penduduk yang telah memiliki polis asuransi jiwa atas nama sendiri, maka diperkirakan jumlahnya hanya 3%.

Kondisi ekonomi Indonesia diprediksi akan membaik. Indikator lain adalah berbagai langkah pemerintah sebagai regulator bisnis asuransi yang terus berupaya menyempurnakan peraturan-peraturan tentang tata kelola perusahaan asuransi jiwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Artinya peluang bisnis asuransi jiwa di Indonesia masih sangat luas.

Kenyataan di atas membuat para pebisnis asuransi tertantang merambah konsumen di Indonesia. Jika pada awalnya bisnis Asuransi sebagian besar banyak dilakoni oleh pengusaha lokal, sekarang marak perusahaan-perusahaan Asuransi

²⁵ *Economic Review No. 210, Desember. 2007.*

Raksasa dunia menanamkan modalnya di Indonesia. Perusahaan Asuransi Asing ini oleh pemerintah diwajibkan menggandeng perusahaan lokal untuk mengibarkan benderanya di Indonesia. (Peraturan Pemerintah RI No 63 tahun 1999 tentang penyelenggaraan usaha perasuransian²⁶, Saat ini pemain usaha asuransi jiwa cukup banyak, terdapat kurang lebih 158 perusahaan asuransi di Indonesia.

Banyaknya pemain usaha membuat persaingan semakin ketat. Dalam rangka menghadapi persaingan dan meningkatkan pemasaran, selain dari peran manajemen keseluruhan perusahaan, faktor eksternal baik itu lingkungan makro seperti pemerintah, kondisi ekonomi, politik, hukum, sosial serta lingkungan persaingan industri sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

4.1.2. Pertumbuhan Asuransi Jiwa di Indonesia Periode 2000-2006

Persyaratan modal minimum perusahaan asuransi oleh pemerintah, melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 63 tahun 1999, menjadi pemicu naiknya total modal sendiri secara signifikan pada 2006. PP No. 63 tersebut mewajibkan perusahaan asuransi memiliki modal minimum sebesar Rp. 100 miliar. Peraturan ini akan dikenakan secara bertahap, yaitu 31 Desember 2007 minimum modal sendiri sebesar Rp. 25 miliar, pada 31 Desember 2008 modal sendiri sebesar Rp. 60 miliar dan pada 31 Desember 2009 modal sendiri harus sudah mencapai Rp 100 miliar.

Pemberlakuan regulasi oleh pemerintah, melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 424 tahun 2003 mengenai *risk based capital* (RBC) sebesar minimal 120%, juga terlihat tidak menyurutkan asuransi jiwa untuk terus tumbuh. Hingga akhir 2006 dari

²⁶ www.Indonesia.go.id

total 46 perusahaan, hanya 3 perusahaan dengan RBC masih di bawah 120%, sementara 19 perusahaan (atau 41%) memiliki RBC di atas 250%.

Dari perolehan premi brutonya, asuransi jiwa tumbuh secara konsiten. Hal ini terlihat dari premi bruto asuransi jiwa yang tumbuh hingga 23,15% atau mencapai Rp. 27,2 triliun pada tahun 2006. Rata-rata pertumbuhan premi bruto asuransi jiwa dari tahun 2000 hingga 2006 mencapai 26%.

Dari total perolehan premi bruto tersebut, 69% dikuasai oleh sepuluh perusahaan asuransi jiwa terbesar. Sepuluh besar ini didominasi oleh perusahaan asuransi jiwa *joint venture* yang dikenal memiliki modal dan dukungan teknologi informasi yang kuat. Penguasa pasar saat ini adalah AJB Bumiputera, yaitu merupakan perusahaan lokal berbentuk *mutual life* yang menguasai 12,08%. Peringkat keduanya dipegang oleh Prudential Life Insurance, yang saat ini 9,62% sahamnya dimiliki oleh Prudential Assurance Co. Ltd, dengan menguasai 9,62% premi bruto, disusul oleh AIG Life sebesar 8,98% dan Asuransi Jiwasraya sebesar 7,66%.²⁷

4.1.3. Produk dan Kanal Distribusi Asuransi Jiwa di Indonesia

Tingginya tingkat pertumbuhan asuransi jiwa juga disebabkan oleh inovasi industri dalam memperluas saluran distribusi (*distribution channel*) baik melalui *bancassurance* maupun melalui agensi. Berdasarkan data dari Swiss Reassurance, *distribution channel* melalui *bancassurance* di Asia tumbuh dari 2% pada 2000 menjadi 13% pada 2006.

²⁷ *Economic Review No. 210, Desember. 2007.*

Kondisi ini disebabkan oleh tingginya tingkat kepercayaan masyarakat kepada bank dan luasnya kapasitas distribusi bank. Saat ini ada tiga model *bancassurance* yang berkembang di Asia, yaitu *distribution agreement* (69%), *joint venture* (17%) dan *financial service group* (14%). Dari sisi produk, 80% bisnis *bancassurance* merupakan transaksi produk asuransi jiwa tradisional, seperti *term life*, *whole life*, produk dwiguna serta *saving plan*.

Di Indonesia, praktik *bancassurance* dimotori oleh AIG Life yang berkolaborasi dengan Bank Lippo. Pembayaran premi asuransi AIG Life didebet secara otomatis dari rekening bank milik nasabah. Saat ini kontribusi premi *bancassurance* AIG Life sudah mencapai 40%. Namun dengan dikembangkannya *bancassurance*, bukan berarti *channel distribution* melalui agen mulai ditinggalkan. Penjualan asuransi jiwa melalui agen masih menyumbang 83% dari total penjualan polis. Hal ini disebabkan oleh tipikal masyarakat Indonesia masih tergolong pasif dalam membeli asuransi jiwa sehingga membutuhkan kehadiran agen untuk menjelaskan detail produk yang ada.

Selain inovasi dalam saluran distribusi, pertumbuhan asuransi jiwa diyakini juga karena inovasi produk yang ditawarkan kepada nasabah. Saat ini produk asuransi jiwa bersifat sangat fleksibel sehingga dapat memenuhi segala kebutuhan masyarakat. Jika sebelumnya asuransi jiwa hanya menawarkan produk-produk asuransi tradisional yang meliputi asuransi kematian (*term insurance*), *endowment*, *wholelife*, *annuity*, kecelakaan, dan kesehatan, maka saat ini perusahaan asuransi jiwa justru sedang mengalami booming produk asuransi non tradisional yang dikenal dengan produk unit link.

Pada 2006 produk asuransi didominasi oleh produk asuransi tradisional yang mencapai 74,4%. Komposisi ini semakin bergeser yang ditunjukkan dengan kontribusi produk unit link terhadap pendapatan premi pada Agustus 2007 yang mencapai 33,3% dan diperkirakan akan semakin bertambah di tahun-tahun mendatang.

Unit link merupakan produk yang memberikan dua keuntungan bagi nasabah, yaitu proteksi dan investasi sekaligus. Dibandingkan dengan produk tradisional, *capital constraint* dalam menjual produk unit link lebih rendah. Jika dulu asuransi tradisional hanya mengincar segmen nasabah menengah ke atas, maka keberadaan unit link bisa diterima oleh masyarakat dengan segmen mana pun karena besaran setoran minimal per bulan yang relatif rendah.²⁸

4.1.4. Kebijakan Pemerintah

Asuransi Jiwa menjadi penyedia dana guna menggerakkan denyut ekonomi secara makro dalam jangka panjang dan menengah. Asuransi Jiwa menyerap dan mengelola dana dari pihak ketiga yaitu dari Pemegang Polis melalui pembayaran premi.

Dana premi nasabah tersebut ditempatkan pada investasi di Pasar Uang dan Pasar Modal. Investasi oleh Asuransi Jiwa merupakan partisipasi dalam menyediakan dana bagi bergeraknya roda ekonomi secara makro. Pentingnya kedudukan perusahaan asuransi jiwa sebagai lembaga keuangan non bank, Pemerintah lantas membuat beberapa kebijakan, di antaranya:

- Melihat dari peraturan yang berlaku sampai sekarang, Peraturan No 225 bulan Februari tahun 1993, perusahaan asuransi harus menyediakan dana sebanyak 5

²⁸ *Economic Review No. 210*, Desember, 2007.

persen dari seluruh biaya untuk *human resources development*. Misalnya dana untuk pengembangan sumber daya sebesar Rp 10 miliar, maka 5 persennya akan dipakai untuk pendidikan tenaga kerjanya. Pemakainya dana untuk pendidikan tenaga kerja tersebut akan diperiksa oleh Departemen Keuangan dan apabila kurang dari 5 persen, maka akan ditegur Depkeu.

- Dewan Asuransi ingin mengangkat profesi agen asuransi. Harus melalui pendidikan, ujian dan dapat gelar. Kalau di luar negeri ada *Certified Financial Planner* (CFP), bisa menjual produk jasa keuangan. Tidak hanya produk asuransi jiwa, bisa reksadana, dana pensiun sampai unit link. Sertifikasi itu juga sesuai dengan keputusan Menteri Keuangan No 425/KMK.06/2003 dan No 426/KMK.06/2003 tentang agen asuransi yang memasarkan produk perusahaan asuransi.²⁹

Mulai 1 September 2006 nanti, agen asuransi yang belum memiliki sertifikat dari Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia (LPAI) akan mendapat catatan hitam dan tidak boleh melakukan penjualan. "Mulai tanggal itu, perusahaan asuransi yang menjadi anggota AAUI (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia) dengan terpaksa tidak akan menerima agen yang tidak bersertifikat."³⁰

- Peraturan Pemerintah/ Keputusan Menteri Keuangan tentang Ketentuan Risk Based Capital (RBC). Secara bertahap ketentuan RBC diberlakukan yaitu untuk tahun 2002 mencapai 75 persen, tahun 2003 sebesar 100 persen, dan tahun 2004 sebesar 120 persen.

²⁹ www.ekon.go.id

³⁰ Agung Prihandoko, ketua umum AAUI Jawa Timur. www.ekon.co.id.

- Peraturan Pemerintah (PP) No. 63 tahun 1999, mewajibkan perusahaan asuransi memiliki modal minimum sebesar Rp. 100 miliar.

4.2. Peluang dan Tantangan Pengembangan Usaha Asuransi Indonesia

Dalam mengembangkan sektor asuransi jiwa, ada beberapa potensi yang mendukung beserta tantangannya. Peluang dan tantangan tersebut adalah :

Peluang-peluang dalam pengembangan asuransi jiwa :

- Banyaknya jumlah penduduk Indonesia yang masih belum memiliki asuransi jiwa sebagai peluang pasar. Dari jumlah penduduk Indonesia secara keseluruhan, yang telah memiliki polis asuransi jiwa atas nama sendiri, maka diperkirakan jumlahnya hanya 3%.
- Jumlah agen asuransi jiwa sebagai tulang punggung distribusi produk, Tahun 2002 sebanyak 78.218 orang, meningkat 10 persen dibandingkan tahun 2001 yaitu 71.307 orang. Kenaikan ini memberikan peluang peningkatan jumlah penerimaan premi tahun 2003.

Meningkatnya jumlah agen ini dibarengi juga oleh mulai membaiknya kualitas sumber daya manusia (SDM) asuransi. Hal ini dimungkinkan karena adanya lembaga pendidikan yang memasukkan mata pelajaran/kuliah mengenai pengetahuan asuransi pada kurikulum. Bahkan, ada perguruan tinggi khusus yang mengajarkan tentang pengetahuan dan praktik-praktik asuransi.

Perusahaan asuransi pun semakin banyak menyelenggarakan in-house training secara teratur. Di samping SDM asuransi, adanya asosiasi yang khusus terkait dengan asuransi jiwa, yakni Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) sangat membantu pengembangan semula kegiatan pengembangan industri dilakukan oleh Bidang Asuransi Jiwa dari Dewan Asuransi Indonesia (DAI). DAI saat ini merupakan federasi dari 3 (tiga) asosiasi asuransi,

yakni AAJI, Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI), dan Asosiasi Asuransi Jaminan Sosial Indonesia (AAJSI). Dengan AAJI ini diharapkan adanya perhatian yang lebih fokus terhadap perkembangan bisnis asuransi.³¹

- Seiring membaiknya perekonomian Nasional, diharapkan kesadaran masyarakat akan asuransi juga meningkat sehingga kebutuhan asuransi jiwa di Indonesia pun akan semakin besar.³²

Tantangan-tantangan dalam pengembangan usaha asuransi jiwa adalah :

- Perdagangan asuransi jiwa di Indonesia yang sangat kompetitif
- Banyaknya pemain usaha ini berpengaruh terhadap tuntutan konsumen terhadap kualitas produk dan layanan yang meningkat.
- Banyaknya produk diferensiasi yang dibuat pesaing yang disukai nasabah sehingga laku di pasar
- Total pendapatan premi sektor industri asuransi jiwa rata-rata tumbuh 23% per tahun, namun kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional masih sangat kecil, hanya 1,5%.³³
- Kualitas agen asuransi masih kurang maksimal. Kondisi sumber daya manusia (SDM) yang ada terutama agen asuransi jiwa merupakan tantangan yang harus dihadapi. Pada umumnya para agen asuransi jiwa belum memiliki kualifikasi seperti yang diharapkan. Hal ini ditandai dengan tingginya tingkat drop-out agen. Ditambah lagi dengan minat angkatan kerja terhadap profesi asuransi jiwa masih sangat kecil bila dibandingkan dengan

³¹ Ferris B Simandjuntak Direktur Utama PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dan Wakil Ketua Bidang Pengembangan Industri Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). *Kompas*, 28 Mei. 2003.

³² Direktur Utama PT. X. (2006). *Laporan Tahunan PT. X 2006*.

³³ Direktur Utama PT. X. (2006). *Laporan Tahunan PT. X 2006*.

kelulusan pendidikan setingkat strata satu (S-Hal ini dikarenakan mata kuliah asuransi jiwa di perguruan tinggi belum merupakan silabus pokok sehingga pengetahuan dan informasi tentang asuransi jiwa belum sepenuhnya diketahui para mahasiswa. Padahal, seandainya mereka mengetahui prospek penghasilan dari profesi ini yang menjanjikan. Ini menjadi pekerjaan rumah (PR) bagi AAJI untuk mensosialisasikan pengetahuan dan informasi keberadaan dan olah kerja asuransi jiwa di Indonesia.³⁴

Untuk perekrutan agen biasanya tidak dipatok berdasarkan pendidikan, biasanya lebih kepada mereka yang memiliki pergaulan yang luas. Salah satu fenomena yang cukup menarik adalah perekutan ibu rumah tangga sebagai agen asuransi. Para ibu rumah tangga ini cukup diberikan *training* beberapa minggu dan mereka siap terjun mencari konsumen. Dengan bekal pengetahuan dan keterampilan yang minim akan asuransi mereka mencoba meyakinkan konsumen akan produknya. Melalui iming-iming bonus yang besar dan berbagai hadiah mulai dari mobil mewah sampai liburan ke Eropa menjadi motivasi yang besar untuk mendapatkan nasabah.

Masalah mulai timbul pada saat nasabah tidak puas akan asuransi yang mereka peroleh. Kemudian timbul perselisihan antara nasabah dan pihak asuransi. Hal ini dikarenakan Pada saat menawarkan asuransi para agen tidak mampu untuk menyampaikan info yang seharusnya mereka sampaikan ke calon nasabah. Biasanya info yang disampaikan agen hanyalah investasi dan keuntungan yang menggiurkan jika calon nasabah membeli produk

³⁴ Herry B Simandjuntak Direktur Utama PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dan Wakil Ketua Bidang Pengembangan Industri Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). *Kompas*, 28 Mei. 2003.

mereka. Agen tidak menyampaikan info tentang hak dan kewajiban nasabah dengan baik, info tentang bagaimana jika terjadi perselisihan dan sebagainya.³⁵

- **Risk Based Capital**

Tantangan berikutnya yang masih krusial adalah Peraturan Pemerintah. Keputusan Menteri Keuangan tentang Ketentuan *Risk Based Capital* (RBC). Secara bertahap ketentuan RBC diberlakukan yaitu untuk tahun 2002 mencapai 75 persen, tahun 2003 sebesar 100 persen, dan tahun 2004 sebesar 120 persen. Ketentuan RBC ini makin dirasakan berat oleh beberapa perusahaan asuransi jiwa.

Hal tersebut menyebabkan kesulitan mengembangkan bisnisnya bagi mereka yang tidak mampu memenuhi ketentuan di atas. Dan celakanya karena profil perusahaan dipublikasikan melalui media massa sebagai dampak dari sifat keterbukaan dalam olah kelola perusahaan, maka mereka akan kehilangan kepercayaan dan loyalitas masyarakat. Padahal, di sisi lain pemerintah pun berkewajiban membina dan melindungi mereka dari keterpurukan. Dalam hal ini pemerintah harus berpikir mengenai kepentingan semua pihak, yaitu pemegang polis, perusahaan asuransi jiwa itu sendiri dan perkembangan perasuransian secara menyeluruh. Tantangan lainnya adalah berkaitan dengan pihak pemerintah. Dengan semakin berkembangnya industri asuransi jiwa di Indonesia, maka hal ini merupakan tantangan bagi pemerintah, dalam hal ini Departemen Keuangan sebagai regulator, untuk menerbitkan dan memperbaiki undang-undang, peraturan pemerintah, dan perangkat hukum lainnya.

Hal ini perlu dilakukan dalam rangka mengatur pengelolaan bisnis asuransi jiwa yang dapat melindungi kepentingan semua pihak. Di era keterbukaan seperti sekarang ini,

³⁵ Setiawan Assegaf. Pemerhati Asuransi Indonesia.

semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap kinerja bisnis asuransi jiwa memiliki peluang untuk mengamati dan memberikan kritik. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya media massa yang mengulas isu-isu yang berkaitan dengan asuransi jiwa. Di sisi lain hal ini menjadi indikator bahwa bisnis asuransi tidak dapat dilihat hanya sebelah mata. Eksistensi asuransi sudah mampu menyejajarkan dirinya dengan pilar-pilar ekonomi negara lainnya, walaupun kontribusi terhadap peningkatan pendapatan pemerintah masih belum menyamai lembaga keuangan sektor perbankan.³⁶

4.3. Analisis Lingkungan Perusahaan

Kondisi pasar tergantung dari lingkungan, baik itu lingkungan makro yaitu kondisi perekonomian, politik, sosial budaya, dan perkembangan teknologi sedangkan kondisi mikro yaitu : adanya ancaman dari pendatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan supplier, intensitas persaingan dan adanya ancaman dari produk pengganti.

4.3.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal dari PT. X yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan makro dari PT. X terdiri dari faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi

4.3.1.1. Analisis Lingkungan Makro

Analisis Lingkungan Makro terdiri dari faktor politik, faktor ekonomi, faktor sosial dan faktor teknologi.

³⁶ Heris B Simandjuntak Direktur Utama PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dan Wakil Ketua Bidang Pengembangan Industri Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). *Kompas*, 28 Mei. 2003.

4.3.1.1.1. Faktor Politik dan Hukum

Pentingnya kedudukan perusahaan asuransi jiwa sebagai lembaga keuangan non bank, Pemerintah lantas membuat beberapa kebijakan yang mengatur pergerakan usaha perusahaan asuransi. Peraturan tersebut salah satunya adalah tentang biaya pendidikan tenaga kerja sebanyak 5% dari total biaya *human resources development*. Selain itu pemerintah juga mengeluarkan undang-undang untuk RBC, yaitu minimal 120% dan modal minimal Rp. 100miliar.

Sedangkan peraturan dari Dewan Asuransi Indonesia adalah tentang peraturan keagenan yaitu *Certified Financial Planner (CFP)*. CFP adalah program sertifikasi bagi setiap *sales force* asuransi jiwa.

4.3.1.1.2. Faktor Ekonomi

Peranan industri asuransi dan dana pensiun dalam perekonomian dan pembangunan nasional. Seperti diketahui, saat ini pemerintah sedang menggalakkan pembangunan infrastruktur. Besarnya dana yang dibutuhkan dalam pembangunan proyek infrastruktur tersebut mencapai US\$ 140 miliar dalam 5 tahun ke depan.³⁷

Kalangan perbankan yang diharapkan dapat membantu membiayai proyek infrastruktur tersebut tidak mampu berbuat banyak. Banyak kalangan praktisi perbankan mengkhawatirkan terjadinya mismatch apabila perbankan dipaksa untuk membiayai pembangunan

³⁷ Raden Pardede, ketua tim pembiayaan pembangunan infrastruktur (TPPI)

infrastruktur yang merupakan proyek jangka panjang, padahal hampir 90% dana pihak ketiga perbankan merupakan dana jangka pendek.

Di sisi lain, industri asuransi yang umumnya memiliki dana jangka panjang, justru belum menunjukkan perannya yang sangat signifikan. Oleh karena itu diharapkan agar industri asuransi dapat berperan lebih besar untuk membiayai pembangunan infrastruktur mengingat dana kelolaan asuransi dan dana pensiun merupakan dana jangka panjang.³⁸

Pada akhirnya diharapkan perusahaan asuransi jiwa akan mendorong pertumbuhan dan penguatan industri asuransi di Indonesia sekaligus meningkatkan perannya dalam perekonomian dan pembangunan nasional.³⁹

Sebaliknya, kondisi ekonomi yang membaik, membuat ekonomi tersebut diharapkan akan meningkatkan kesadaran masyarakat untuk berasuransi. Apalagi didorong oleh kejadian krisis ekonomi 1998, masyarakat semakin sadar pentingnya berasuransi, baik itu asuransi kerugian, maupun asuransi jiwa.

4.3.1.1.3. Faktor Teknologi

Teknologi merupakan faktor penting untuk dapat bersaing di pasar dan teknologi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan perusahaan. Perkembangan teknologi yang

³⁸ Raden Pardede. Ketua tim pembiayaan pembangunan infrastruktur (TPPI).

³⁹ Yeffie Y.P. *Antara*, 25 Mei. 2005.

tinggi membuat perusahaan harus adaptif terhadap perkembangan tersebut.

Saat ini nasabah sudah terbiasa dengan system online di berbagai perusahaan jasa seperti perbankan. *System online* ini membuat semua proses transaksi menjadi cepat sehingga nasabah terbiasa dengan layanan yang cepat.

Untuk beradaptasi dengan perkembangan tersebut, PT. X saat ini sedang mengembangkan *system online* yang disebut *X-Life Core System*. Sistem tersebut adalah sistem yang mengintegrasikan seluruh bagian dalam perusahaan.

4.3.1.2. Analisis Lingkungan Industri

Analisa ini digunakan untuk menggambarkan intensitas persaingan industri asuransi jiwa di Indonesia.

4.3.1.2.1 Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru merupakan ancaman bagi pasar perusahaan. Hal ini dikarenakan pendatang baru dapat merebut market share perusahaan. Pendatang baru tidak hanya berasal dari dalam negeri saja, tetapi juga dari luar negeri. Dengan dimulainya era Pasar Bebas ASEAN atau AFTA (Asean Free Trade Area) tahun 2003, telah memudahkan pendatang baru dari luar negeri, khususnya negara-negara ASEAN untuk ikut meramaikan pasar asuransi jiwa di Indonesia.

4.3.1.2.2. Kekuatan Pembeli

Banyaknya perusahaan pesaing membuat persaingan menjadi ketat. Perusahaan pesaing juga menawarkan produk yang kompetitif dan memang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Karenanya pembeli memiliki kesempatan untuk bisa memilih produk yang mereka inginkan. Untuk bisa menarik minat pembeli agar membeli produk perusahaan, seharusnya perusahaan bisa membuat produk yang unggul dan berbeda dari produk pesaing.

4.3.1.2.3. Peta Persaingan Perusahaan Asuransi Jiwa di Indonesia

Mulai tahun 2003 ini, era Pasar Bebas ASEAN atau AFTA (Asean Free Trade Area) telah bergulir di Indonesia. Bagi bisnis asuransi, baik asuransi jiwa maupun asuransi umum- mau tidak mau harus menerima keadaan ini dengan penuh optimisme yang tinggi. Optimisme untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar tetap memperoleh kepercayaan dan loyalitas dari masyarakat terhadap kebutuhan dan manfaat perlindungan finansial yang telah diberikan oleh perusahaan asuransi.

Para pelaku bisnis asuransi jiwa di Indonesia tidak perlu merasa gerah dengan masuknya para pemain asing. Mereka belum tentu memiliki kemampuan yang lebih baik karena perusahaan asuransi jiwa Nasional memiliki kelebihan pengetahuan tentang karakteristik pasar di Indonesia. Bahkan, sebaliknya perusahaan asuransi jiwa nasional yang memiliki kinerja perusahaan yang bagus dan memperoleh kepercayaan

dan loyalitas di dalam negeri perlu memperluas jaringan distribusi ke negara ASEAN dan kawasan Asia Pasifik berpotensi pasar cukup bagus.

Dengan kelebihan yang dimiliki, maka diharapkan para pelaku bisnis asuransi jiwa di Tanah Air tetap memiliki optimisme dan komitmen yang tinggi untuk tetap berjuang secara sinergis dalam mengembangkan bisnis asuransi jiwa. Dengan demikian diharapkan eksistensi asuransi jiwa akan memiliki kontribusi yang signifikan bagi pertumbuhan ekonomi negara serta keberadaannya sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kesejahteraan.⁴⁰

Persaingan dalam industri asuransi jiwa sangat ketat. Saat ini ada 62 perusahaan asuransi jiwa yang bersaing ketat. Perusahaan berlomba-lomba untuk membuat produk yang inovatif dan sesuai kebutuhan nasabah saat ini yang cenderung menyukai produk asuransi sekaligus investasi.

4.3.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan mencakup sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan.

4.3.2.1. Sumberdaya

Sumberdaya terbagi menjadi *tangible*, *intangibile* dan *human resources*.

Sumberdaya PT. X adalah sebagai berikut :

⁴⁰ Herris B Simandjuntak Direktur Utama PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dan Wakil Ketua Bidang Pengembangan Industri Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). *Kompas*, 28 Mei. 2003.

1. *Tangible*

Setelah sebelas tahun beroperasi, PT. X telah mengalami banyak kemajuan. Tahun 2006 bagi PT. X merupakan tahun sulit karena pada tahun tersebut PT. X dalam proses konsolidasi dan restrukturisasi yang mencakup hampir di seluruh aspek organisasi dan manajemen, tetapi hasil yang dicapai di tahun 2006 cukup mengembirakan. Hasil yang baik tersebut berlanjut ke tahun 2007 dimana Total Pendapatan Premi pada kuartal III tahun 2007 mencapai Rp. 442 Milyar. Total aset meningkat 103% menjadi Rp. 607 Milyar dibanding periode yang sama tahun 2006 dan RBC sebesar 174% melampaui 120%.

2. *Intangible*

Untuk sumberdaya yang sifatnya *intangible*, maka dapat dilihat dari teknologi, inovasi dan reputasi. Dari sisi teknologi, perusahaan Perusahaan haruslah selalu melakukan inovasi agar tidak tertinggal dibandingkan pesaing. Inovasi ini berupa perubahan di segi teknologi maupun produk. Team New product *Development* bertanggung jawab untuk pembuatan produk baru yang inovatif sehingga dapat mengantisipasi perubahan tren produk yang disukai nasabah di industri. Xlife membuat produk yang sifatnya memberikan jasa perlindungan melalui produknya yang beragam. Dengan cara bayar yang bersifat sekali (*single*) maupun reguler (bulanan, tiga bulanan, enam bulanan, tahunan) dan didistribusikan ke pasar individu maupun kolektif (perusahaan). Produk-produk tersebut antara lain:

PT. X merupakan anak perusahaan konglomerasi besar di Indonesia, tentu saja hal tersebut merupakan salah satu keunggulan perusahaan. Dengan pengalaman lebih dari 10 tahun, perusahaan telah membuktikan bahwa manajemen dapat dikelola dengan baik. Perusahaan juga telah berhasil melalui masa krisis ekonomi negara dan hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan cukup tangguh dalam menghadapi masalah. Hal tersebut membuat PT. X memiliki reputasi yang cukup baik di mata nasabah.

Dalam hal teknologi, PT X ingin teknologi IT jadi berkembang pesat, maka di butuhkan computer-komputer yang canggih. Untuk itu digantilah semua server di PT. X dengan pentium xeon.

Untuk akses internet dengan dunia luar PT. X mengandeng Arthatel untuk broadband dengan speed 256 kbps untuk 8 pemakai. Setelah itulah bermunculan mail.Xlife.com, <ftp.Xlife.com>, <vpn.Xlife.com> dan www.Xlife.com. Rencana ke depan PT. X akan meningkatkan *bandwidth* jadi 512 : 4 agar lebih cepat untuk menjangkau 35 cabang agar internetnya lebih kuat.

Untuk kepentingan manajemen dalam rangka mendukung pelayanan terhadap nasabah dengan cepat, maka PT. X menciptakan online yang disebut *X-life Core System*. Sistem tersebut mengintegrasikan setiap fungsional yang ada dalam manajemen PT. X (Finance, HRD, Produk Development, dan lain-lain). Dengan sistem tersebut diharapkan dapat meningkatkan mutu layanan terhadap nasabah dan meningkatkan efektifitas serta efisiensi kinerja internal perusahaan. PT. X memanggil ahli

programer yg membuat system *X-life Core System*. yang rencananya selesai akhir 2008 ini. Untuk kantor di luar kota, PT. X akan menggunakan koneksi TELKOM SPEEDY yang di hubungkan ke jaringan Arthatel.

3. Sumberdaya Manusia

Di tahun 2006 PT. X beroperasi dengan total tenaga kerja 1.950 orang, terdiri dari 192 karyawan tetap dan 1.758 tenaga kerja lapangan yang tersebar disejumlah 68 cabang penjualan di 13 kota diindonesia, yaitu Medan, Jambi, Palembang, Bandar Lampung, Jakarta, Bekasi, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Denpasar, Balikpapan, Makassar dan manado.

Untuk memenuhi kebutuhan karyawan tetap berkualitas profesioani, Perseroan menetapkan prosedur rekrutmen, yang intensif dan seleksi yang ketat. Untuk menambah wawasan dan meningkatkan kualitas professional, mereka dikutsertakan dalam berbagai *workshop*, *training* dan seminar sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja Agency dan retail, diproses melalui prosedur rekrutmen khusus srta diberikan pelatihan secara periodik. PT. X memiliki fasilitas *inhouse training* baik untuk tenaga kerja lapangan Agent maupun Retail dikelola oleh 2 (dua) orang pelatih khusus yang profesional dan handal.

PT. X mengembangkan system pelatihan yang lebih efektif untuk agen agen baru, memperkenalkan pola kompensasi dan proses baru untuk memberi nilai tambah kepada meraka. Mereka diberi pemahan bahwa pertumbuhan perusahaan terutama difokuskan pada kepuasan nasabah.

Karena itu mereka harus bisa memahami karakteristik kebutuhan nasabah. Menyesuaikan produk dan memberikan pelayanan yang prima demi kepuasan citarasa para nasabah dalam memperoleh perlindungan terhadap resiko, manfaat, hasil investasi, maupun pengajuan klaim.

4.3.2.2. Kapabilitas

Kapabilitas PT. X dapat dilihat dari kinerja perusahaan yang sudah memiliki Sertifikasi ISO 9001/2000.

4.3.2.3. Kompetensi

PT. X sebagai anak perusahaan konglomerasi besar di Indonesia, memiliki komitmen kuat terhadap negeri dengan menguatkan aktifitas CSR, merupakan reputasi dan kekuatan perusahaan tersendiri. Hal tersebut bisa membuat reputasi semakin membaik di mata nasabah.

4.4. Analisis SWOT

Dari analisis eksternal (faktor politik dan hukum, ekonomi, sosial, teknologi) dan analisis internal (sumberdaya tangible, intangible, dan sumber daya manusia), untuk selanjutnya dilakukan analisa SWOT. Analisa SWOT ini dilakukan untuk melihat potensi dan ancaman perusahaan sehingga kemudian bisa dirumuskan strategi perusahaan. Strategi perusahaan dibuat agar perusahaan dapat bersaing dan dapat terus tumbuh.

4.4.1. Analisis Peluang Pasar

Terdapat beberapa peluang untuk lebih meningkatkan penjualan asuransi jiwa, diantaranya:

1. Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk berasuransi

2. Banyaknya penduduk Indonesia yang masih belum memiliki asuransi jiwa.
3. Terbukanya saluran distribusi *Bancassurance* yang lebih mudah menjangkau nasabah karena nasabah sudah percaya dengan Bank sehingga lebih mudah untuk menawarkan produk asuransi yang bekerjasama dengan Bank kepercayaan mereka
4. Meningkatnya jumlah agen berkualitas yang didukung pengembangannya oleh AAI dan adanya lembaga pendidikan yang memasukkan mata pelajaran/kuliah mengenai pengetahuan asuransi pada kurikulum. Bahkan, ada perguruan tinggi khusus yang mengajarkan tentang pengetahuan dan praktik-praktik asuransi.

4.4.2. Analisis Ancaman Pasar

Ancaman-ancaman dalam pengembangan usaha asuransi jiwa adalah:

1. Perdagangan asuransi jiwa di Indonesia yang sangat kompetitif, terutama dengan dibukanya pasar bebas ASEAN atau AFTA 2003.
2. Banyaknya pemain usaha ini berpengaruh terhadap tuntutan konsumen terhadap kualitas produk dan layanan yang meningkat.
3. Banyaknya produk diferensiasi yang dibuat pesaing yang disukai nasabah sehingga laku di pasar
4. Banyaknya agen asuransi masih kurang maksimal.

4.4.3. Analisis Kekuatan Perusahaan

Sedangkan kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman dua belas tahun berdiri telah membawa perusahaan pada kondisi yang baik sehingga menjadi kekuatan perusahaan. Reputasi yang dimiliki perusahaan semakin meyakinkan nasabah untuk terus mengasuransikan jiwanya di PT. X.

2. Kanal distribusi yang beragam akan memberikan dampak pada sales
3. PT. X memiliki produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.
4. PT. X merupakan anak perusahaan satu konglomerasi besar sehingga menjadi kekuatan tersendiri.
5. Sertifikasi ISO 9001/2000 yang dimiliki perusahaan meyakinkan konsumen bahwa proses bisnis telah sesuai dengan standarisasi internasional.
6. Pembangunan infrastruktur dan teknologi yang mendukung perkembangan perusahaan.

4.5.4. Analisis Kelemahan Perusahaan

Selain kekuatan, perusahaan juga memiliki kelemahan, diantaranya:

1. Belum memiliki produk unit link yang sedang diminati nasabah yang merupakan produk asuransi plus investasi.
2. Belum memiliki jalur distribusi Bancassurance yang bisa menjangkau nasabah yang telah percaya pada Bank sehingga lebih mudah meyakinkan mereka untuk mengasuransikan jiwanya pada perusahaan yang bekerjasama dengan Bank kepercayaan mereka.

4.5.5. Matrik Evaluasi Eksternal dan Internal

Matrik evaluasi eksternal dan internal akan memunculkan nilai rata-rata dari isu faktor internal dan eksternal perusahaan. Nilai-nilai tersebut akan bisa dipakai untuk menentukan seberapa besar ancaman dan peluang bagi perusahaan.

Tabel.4.1.
Matrik Evaluasi Internal

No	Isu	Nilai
Kekuatan		
1	Reputasi perusahaan yang meningkat	4
2	Kanal distribusi yang beragam	4
3	Produk-produk yang disukai nasabah	4
4	Kekuatan sebagai anak perusahaan konglomerasi besar	3
5	Sertifikasi ISO 9001/2000	4
6	Pembangunan infrastruktur dan teknologi	5
Kelemahan		
7	Belum memiliki produk unit link	-4
8	Belum memiliki jalur distribusi Bancassurance	-4
	Total	16
	Nilai Rata-Rata	2

Sumber: PT.X dan penulis

Dari matrik evaluasi internal dapat dilihat bahwa kekuatan internal perusahaan mencapai nilai 24, sedangkan kelemahan hanya mencapai nilai 10. Jumlah kedua nilai tersebut dijumlahkan lalu kemudian dibagi dengan jumlah point kelemahan dan kekuatan, maka didapat nilai rata-rata 2. Nilai 2 berarti positif sehingga dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan.

Tabel.4.2.

Matrik Evaluasi Eksternal

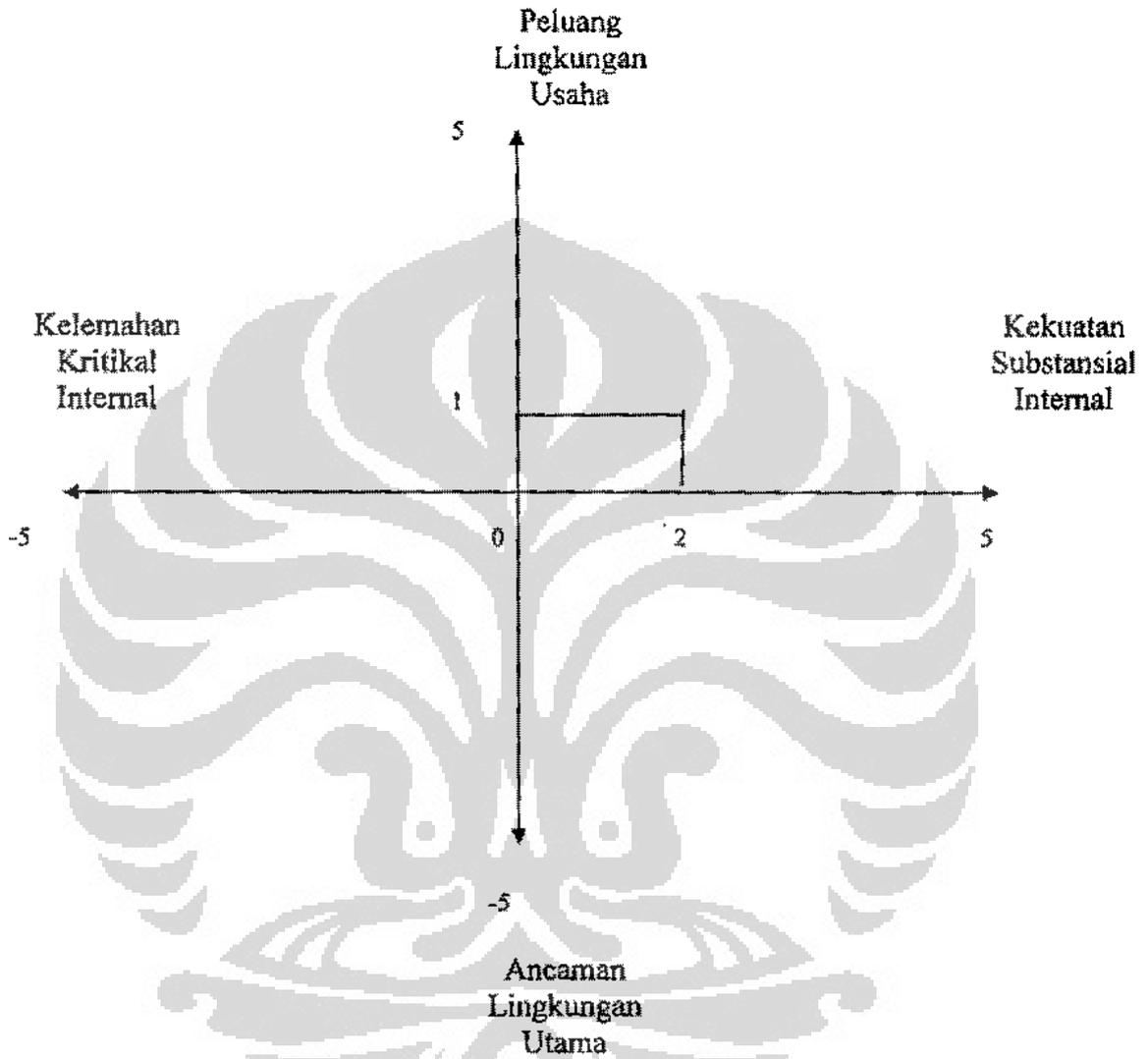
No	Isu	Nilai
Peluang		
1	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk berasuransi	5
2	Masih banyak penduduk Indonesia yang belum berasuransi	5
3	Terbukanya saluran distribusi Bancassurance	5
4	Meningkatnya jumlah agen berkualitas	4
Ancaman		
5	Bisnis asuransi jiwa yang sangat kompetitif	-2
6	Tuntutan konsumen yang tinggi atas kualitas produk dan pelayanan	-4
7	Banyaknya produk pesaing yang disukai nasabah	-3
8	Masih banyaknya agen asuransi yang kurang berkualitas	-2
	Total	8
	Nilai Rata-rata	1

Sumber: PT.X dan penulis

Dari matrik evaluasi eksternal dapat dilihat bahwa peluang perusahaan mencapai nilai 19, sedangkan ancaman bernilai -2. Jumlah kedua nilai tersebut dijumlahkan lalu kemudian dibagi dengan jumlah point peluang dan ancaman, maka didapat nilai rata-rata 1. Nilai 1 berarti positif sehingga dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki peluang.

Gambar.4.1.

Posisi Staregis Perusahaan



Sumber: diolah penulis

Berdasarkan analisa SWOT di atas, perusahaan berada pada kuadran I, artinya perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Dari nilai yang didapat bisa dilihat bahwa nilai rata-rata faktor eksternal lebih kecil dibandingkan faktor internal, di sini bisa dilihat bahwa penyebabnya adalah faktor ancaman dari luar lebih besar apabila dibandingkan faktor internal. Dengan melihat hal tersebut, perusahaan dituntut untuk melakukan strategi yang agresif untuk menghadapi ancaman dari luar. Selain ancaman, perusahaan juga memiliki peluang yang luas untuk memperlebar pasarnya.

Untuk menentukan strategi yang tepat, perusahaan terlebih dahulu juga perlu memperhatikan peta persaingan yang dihadapi PT.X yang cukup ketat. PT. X tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang kelasnya sama dengan PT.X, kelas menengah, tetapi juga bersaing dengan perusahaan-perusahaan asuransi kelas atas. Total perusahaan asuransi jiwa yang masuk peta persaingan asuransi jiwa Indonesia saat ini berjumlah 62 perusahaan.

Pesaing-pesaing tersebut berlomba-lomba membuat inovasi produk yang disukai nasabah. Produk yang disukai nasabah dan sedang marak saat ini adalah produk unit link. Produk ini disukai nasabah karena produk ini berbasis investasi sehingga nasabah bisa mengasuransikan jiwanya sekaligus menginvestasikan dananya.

Selain perusahaan lokal, perusahaan asuransi jiwa asing juga berlomba untuk berinvestasi di Indonesia. Dengan peraturan pemerintah yang mengharuskan perusahaan asing menggandeng perusahaan lokal, maka pesaing multinasional ini menjadi perusahaan yang kuat baik dari segi modal usaha disetor dan penguasaan lingkungan industri karena pengalaman perusahaan lokal yang diajak bekerjasama.

Selain produk yang inovatif, pesaing juga telah bergerak membuka saluran distribusi pemasaran *bancassurance*. Saluran distribusi tersebut merupakan kerjasama antara

perusahaan asuransi jiwa dengan perbankan dan pamerannya diadakan di Bank. Nasabah yang menjadi sasaran adalah nasabah bank yang otomatis akan lebih percaya kepada perusahaan asuransi jiwa karena terlebih dahulu sudah percaya terhadap kredibilitas bank tempat pameran tersebut. Hal tersebut merupakan keunggulan tersendiri untuk kelangsungan bisnis nasabah-nasabah *bancassurance*.

Banyaknya perusahaan pesaing dikarenakan beberapa faktor, diantaranya:

1. Makin meningkatnya kesadaran masyarakat untuk berasuransi, terbukti dengan naiknya pendapatan premi asuransi jiwa sebesar 71% pada tahun 2007 dibandingkan dengan tahun 2006.
2. *Trend* produk asuransi berbasis tabungan dan investasi yang disukai dan laku dibeli nasabah karena dana yang mereka simpan di asuransi masih bisa dinikmati karena sifatnya seperti tabungan dan investasi.
3. Pemerintah sebagai regulator terus membenahi peraturan-peraturan tentang tata kelola perusahaan asuransi jiwa.

Setelah melakukan analisa SWOT dan melihat peta persaingan asuransi jiwa di Indonesia yang dihadapi PT. X, perusahaan dituntut untuk melakukan strategi yang tepat dan lebih giat untuk memenuhi keinginan konsumen dan lebih menarik konsumen untuk berasuransi di PT. X. Hal-hal yang harus dilakukan PT. X antara lain :

1. Membuat dan memasarkan produk-produk baru yang lebih inovatif dan sesuai kebutuhan konsumen, terutama segera memasarkan produk unit link. Sampai saat ini, PT. X belum memiliki produk unit link yang sedang laku di pasar. Produk yang telah dipasarkan PT. X adalah produk yang berbasis risiko meninggal murni, asuransi kesehatan, produk kombinasi risiko meninggal dan tabungan dan produk tunjangan hari tua.

2. Lebih mematangkan dan memperbesar kanal distribusi yang ada dan membuka kanal distribusi Bancassurance untuk menyentuh nasabah yang kemungkinan bisnisnya akan langgeng karena sudah tertanamnya rasa percaya terhadap Bank. Saat ini kanal distribusi PT. X hanya di *retail, group, dan agencies distribution*.
3. Banyaknya kanal distribusi ini tentu saja membuat biaya pengeluaran semakin besar, untuk itu harus diimbangi dengan efektifitas dan efisiensi biaya yang dikeluarkan dengan disertai penjualan yang baik. PT. X sejak tahun 2005 telah membuka kanal distribusi khususnya *retail distribution* yang sampai saat ini telah dibuka di 19 kota. Biaya pembukaan cabang baru ini menelan biaya cukup besar sedangkan premi yang dihasilkan oleh cabang baru tersebut tentu saja masih belum bisa menutupi biaya pengeluaran. Dalam hal ini, PT. X harus lebih efisien dan efektif dalam masalah pengeluaran dana yaitu dengan pembukaan cabang hanya di kota besar dan membuka *satellite branch* di kota kecil hanya untuk basis *sales support*. Saat ini, PT. X membuka kantor cabang tidak hanya di kota besar (ibukota propinsi) tetapi di kota kecil seperti Malang.
4. Untuk membuat penjualan yang baik, menghadapi persaingan dan menghadapi perkembangan perusahaan, maka PT. X harus mempersiapkan SDM yang lebih professional dari level sales sampai level manajemen untuk mendukung perkembangan perusahaan. Salah satu cara untuk mempersiapkan SDM yang professional adalah lebih banyak membuat workshop untuk karyawan baik untuk sales maupun support tentang perkembangan dunia asuransi, persaingan dunia asuransi, lebih mengenal seperti apa permasalahan persaingan yang dihadapi perusahaan dan seperti apa kekuatan perusahaan termasuk di dalamnya kekuatan produk dan kekuatan distribusi perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar setiap karyawan lebih termotivasi untuk berbuat yang terbaik dan tepat

dalam pekerjaan sehari-harinya. Saat ini pelatihan untuk *sales force* baru dilakukan hanya tahap basic training, belum ada training berkelanjutan seperti *intermediate dan advance training*. Sedangkan training untuk *sales support* dan staf hanya dilakukan 1 tahun sekali dan tidak dilakukan secara menyeluruh. Sebaiknya training untuk *sales support* dan staf dilakukan dilakukan 2 kali dalam setahun atau sesuai kebutuhan, misalnya setiap produk baru diluncurkan agar lebih mengenal produk baru tersebut.

5. Tetap melakukan inovasi dan tetap berani melakukan perubahan-perubahan di tubuh perusahaan untuk menuju perkembangan perusahaan yang lebih baik. Dari tahun 2005, dilakukan banyak perubahan struktur organisasi setelah perubahan kepemimpinan di tubuh direksi. Perubahan-perubahan tersebut berupa pengurangan pegawai yang tidak memiliki *performance* yang baik, perekrutan karyawan profesional, dan perubahan penempatan karyawan sesuai dengan pengalaman dan kemampuan masing-masing.
6. Meningkatkan corporate social responsibility dengan membuat program CSR jangka panjang, baik terhadap karyawan dan lingkungan sekitar. Saat ini kegiatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) masih bersifat praktis dan jangka pendek seperti donor darah, bantuan dalam bentuk dana, sembako dan sandang kepada korban bencana alam gempa bumi dan lain-lain, dan sumbangan untuk masyarakat di daerah kumuh.

Strategi-strategi tersebut diharapkan akan membuat PT. X lebih mampu menghadapi persaingan, dapat meningkatkan pendapatan premi, dan dapat terus bertumbuh.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari pembahasan karya akhir Strategi Bersaing Perusahaan Asuransi Jiwa maka dapat disimpulkan:

1. Peta persaingan asuransi jiwa di Indonesia yang dihadapi PT. X cukup ketat dengan jumlah perusahaan asuransi jiwa saat ini mencapai 62 perusahaan baik perusahaan lokal maupun multinasional. Para pesaing tersebut memiliki keunggulan diantaranya memiliki produk inovatif yaitu produk asuransi berbasis investasi yang disukai nasabah. Selain itu, pesaing juga memiliki jalur distribusi bancassurance yang lebih mudah menimbulkan kepercayaan masyarakat selain mudah menjangkau masyarakat karena pamerannya diadakan di kantor perbankan.
2. PT. X memiliki peluang meningkatkan pendapatannya, peluang tersebut dapat dilihat dari: meningkatnya kesadaran masyarakat untuk berasuransi, banyaknya penduduk Indonesia yang masih belum memiliki asuransi jiwa dimana penetrasi pasar asuransi jiwa Indonesia baru 3%, terbukanya saluran distribusi Bancassurance yang lebih mudah menjangkau nasabah karena nasabah sudah percaya dengan Bank sehingga lebih mudah untuk menawarkan produk asuransi yang bekerjasama dengan Bank kepercayaan mereka, meningkatnya jumlah agen berkualitas yang didukung pengembangannya oleh AAJI dan adanya lembaga pendidikan yang memasukkan mata pelajaran/kuliah mengenai

pengetahuan asuransi pada kurikulum, dan kontribusi perusahaan asuransi jiwa terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional masih sangat kecil.

3. PT. X juga memiliki ancaman yaitu berupa perdagangan asuransi jiwa di Indonesia yang sangat kompetitif terutama dengan dibukanya pasar bebas ASEAN atau AFTA 2003, tuntutan konsumen terhadap kualitas produk dan layanan yang meningkat, banyaknya produk diferensiasi yang dibuat pesaing yang disukai nasabah sehingga laku di pasar
4. Sedangkan PT. X sendiri mempunyai kekuatan yaitu pengalaman dua belas tahun berdiri telah membawa perusahaan pada kondisi yang baik sehingga menjadi kekuatan perusahaan dan meningkatkan reputasi, kanal distribusi yang beragam akan memberikan dampak baik pada sales, PT. X memiliki produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan nasabah, PT. X merupakan anak perusahaan satu konglomerasi besar sehingga menjadi kekuatan tersendiri, Sertifikasi ISO 9001/2000 yang dimiliki perusahaan meyakinkan konsumen bahwa proses bisnis telah sesuai dengan standarisasi internasional dan pembangunan infrastruktur dan teknologi yang mendukung perkembangan perusahaan.
5. Kelemahan yang dimiliki PT. X adalah belum memiliki produk unit link yang sedang diminati nasabah yang merupakan produk asuransi plus investasi dan PT. X belum memiliki jalur distribusi *Bancassurance* yang bisa menjangkau nasabah yang bisa menjangkau nasabah yang telah percaya pada Bank sehingga lebih mudah meyakinkan mereka untuk mengasuransikan jiwanya pada perusahaan yang bekerjasama dengan Bank kepercayaan mereka.
6. Berdasarkan analisa SWOT, perusahaan berada pada kuadran I, artinya perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Dari nilai yang didapat bisa dilihat bahwa nilai rata-rata faktor eksternal lebih kecil dibandingkan faktor

internal, di sini bisa dilihat bahwa penyebabnya adalah faktor ancaman dari luar lebih besar apabila dibandingkan faktor internal.

Dengan melihat hal tersebut, untuk itu perusahaan dituntut untuk melakukan strategi yang agresif untuk menghadapi ancaman dari luar. Selain ancaman, perusahaan juga memiliki peluang yang luas untuk memperlebar pasarnya. Tetapi perusahaan harus lebih giat untuk memenuhi keinginan konsumen dan lebih menarik konsumen untuk berasuransi di PT. X.

5.2. Saran

Berdasarkan analisa SWOT yang menyarankan PT. X lebih memilih strategi agresif, dapat diberikan beberapa saran untuk dapat bersaing dan terus meningkatkan keunggulan perusahaan. Saran-saran tersebut antara lain membuat dan memasarkan produk-produk baru yang lebih inovatif dan sesuai kebutuhan konsumen, terutama segera memasarkan produk produk unit link. Sedangkan untuk memasarkan produk-produk tersebut, PT. X harus lebih mematangkan dan memperbesar kanal distribusi yang ada dan membuka kanal distribusi Bancassurance untuk menyentuh nasabah yang kemungkinan bisnisnya akan langgeng karena sudah tertanamnya rasa percaya terhadap Bank.

Tetapi banyaknya kanal distribusi ini tentu saja membuat biaya pengeluaran semakin besar, untuk itu harus diimbangi dengan efektifitas dan efisiensi biaya yang dikeluarkan dengan disertai penjualan yang baik. Lebih baik dibuat satellite branch di kota kecil dan kantor cabang di kota besar untuk meminimalkan biaya yang harus dikeluarkan.

Setelah membenahi produk dan saluran distribusi, untuk membuat penjualan yang baik, menghadapi persaingan dan menghadapi perkembangan perusahaan, maka PT. X harus mempersiapkan SDM yang lebih professional dari di sales sampai level manajemen untuk menghadapi perkembangan perusahaan. Salah satu cara untuk mempersiapkan SDM yang

professional adalah lebih banyak membuat workshop untuk karyawan baik untuk sales maupun support tentang perkembangan dunia asuransi, persaingan dunia asuransi, lebih mengenal seperti apa permasalahan persaingan yang dihadapi perusahaan dan seperti apa kekuatan perusahaan termasuk di dalamnya kekuatan produk dan kekuatan distribusi perusahaan. Hal tersebut dilakukan agar setiap karyawan lebih termotivasi untuk berbuat yang terbaik dan tepat dalam pekerjaan sehari-harinya. Sebaiknya training ini dilakukan berjenjang, yaitu basic, intermediate, dan advance training untuk sales force. Sedangkan untuk sales support dilakukan 2 kali dalam setahun atau sesuai kebutuhan, misalnya setiap produk baru diluncurkan agar lebih mengenal produk baru tersebut.

Untuk memantapkan strategi-strategi di atas, PT. X harus tetap melakukan inovasi dan tetap berani melakukan perubahan-perubahan di tubuh perusahaan untuk menuju perkembangan perusahaan yang lebih baik. Perubahan-perubahan tersebut berupa pengurangan pegawai yang tidak memiliki *performance* yang baik, perekrutan karyawan profesional, dan perubahan penempatan karyawan sesuai dengan pengalaman dan kemampuan masing-masing.

Untuk menjaga reputasi dan memenuhi kewajibannya terhadap lingkungan, PT. X juga harus meningkatkan corporate social responsibility, dengan membuat program CSR jangka panjang, baik terhadap karyawan dan lingkungan sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). (2007). *Pertumbuhan Asuransi Jiwa di Indonesia*. www.aaji.com, September. 2007.
- Assegaf, Setiawan. Pemerhati Asuransi Indonesia. *Profesionalisme Agen Asuransi di Indonesia*.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Direktur Utama PT. X. *Laporan Tahunan PT. X 2006*.
- Jatmiko, RD. (2004). *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press.
- Keegan, J Warren. (2003). *Manajemen Pemasaran Global*. Jakarta: PT Indeks.
- Nisjar, Karhi Winardi. (1997). *Manajemen Strategik*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Pearce, A. John. Robinson Ricard. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control*. Chicago : Richard D Irwin, Inc.
- Porter, Michael E. 1980. " *Competitive Strategy : Technique For Analyzing Industry and Competitor*". New York : Macmillan.
- Prospek Industri Asuransi Jiwa di Indonesia*. *Economic Review No. 210*. Desember. 2007.
- Purnomo, Setiawan Hari. Zuikieflimansyah, Ph.D. 1996." *Manajemen Strategi* ". Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia : Jakarta.

Rating Asuransi Jiwa 2004. Infobank, Juli. 2004.

Rating Asuransi Jiwa 2007. Infobank, Juli. 2007.

Simandjuntak, Herris B. Direktur Utama PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dan Wakil Ketua Bidang Pengembangan Industri Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). (2003). *Bisnis Asuransi Jiwa Masih Cerah, Banyak Pula Tantangannya. Kompas, 28 Mei. 2003.*

Saladin, H Djasalim SE. (2004). *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan.* Jakarta: Linda Karya.

Supratikno, Hendrawan. et al. (2003). *Advance Strategic Management.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Yeffie Y.P. *Peran Asuransi Kian Dituntut dalam Membangun Perekonomian.* Antara, 25 Mei. 2005.

Web-site Republika, www.republika.co.id

Web-site Indonesia, www.Indonesia.go.id

Web-site PT. X

Lampiran 1
Financial Highlight

	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (Sept)
TOTAL REVENUE	87,486	162,451	149,744	189,082	292,820	442,668
Net Premium Income	81,502	143,649	120,187	153,002	216,126	356,640
Investment Income	5,994	17,820	27,270	33,980	71,873	85,593
EXPENSES	86,027	159,909	147,482	183,747	278,324	422,975
Increase in Reserve	14,831	30,742	21,389	36,735	114,724	188,559
Net Claims & Benefits	25,271	74,580	78,158	108,750	125,455	169,767
Acquisition Cost	21,903	29,472	21,085	15,734	13,317	36,903
Operating Expenses	23,609	23,296	21,991	21,531	24,828	27,746
NET PROFIT	2,306	3,301	5,701	9,158	17,534	19,692
TOTAL ASSETS	62,774	105,617	142,630	185,598	319,433	607,298
Cash & investments	42,096	73,716	106,279	155,067	288,271	556,693
Reserve	37,075	64,895	89,206	123,154	237,878	429,374
Equity & Sub Loan	16,896	36,174	41,911	51,070	72,048	161,320
RATIOS:						
Net Profit / Revenue	2.6%	2.0%	3.8%	4.8%	6.0%	4.0%
Net Profit / Net Premium	2.8%	2.3%	4.7%	6.0%	8.1%	8.0%
Investments / Total Assets	67%	70%	75%	84%	90%	90%
Investment / Reserve	114%	114%	119%	126%	121%	129%
Average Investment Yield	161%	30.8%	30.3%	26.0%	32%	28%
Average Return on Equity	15.5%	12.4%	14.6%	19.7%	28%	23%
Risk Based Capital	76%	120%	128%	134%	134%	174%

(Sumber PT. X)

Lampiran 2

Peraturan Perundangan

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah

- Undang-Undang No. 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian
- Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian
- Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian

Keputusan Menteri Keuangan

- KMK No.426/KMK/2003 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi
- KMK No.421/KMK/2003 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan bagi Direksi dan Komisaris Perusahaan Perasuransian
- KMK No.422/KMK/2003 tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi
- KMK No.425/KMK/2003 tentang Perizinan dan Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Penunjang Usaha Asuransi
- KMK No.424/KMK/2003 tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi
- KMK No.423/KMK/2003 tentang Pemeriksaan Perusahaan Perasuransian

Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan

- Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan Nomor 5314/LK/1999 tentang Pedoman Perhitungan Batas Tingkat Solvabilitas
- Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan Nomor 5289/LK/1993 tentang Bentuk dan Susunan Laporan Serta Pengumuman Laporan Keuangan Perusahaan Perasuransian
- Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan Nomor 1298/LK/2000 tentang Perubahan Atas Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan Nomor 5289/LK/1993 tentang Bentuk dan Susunan Laporan Serta Pengumuman Laporan Keuangan Perusahaan Perasuransian

- Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan Nomor 1297/LK/2000 Retensi Sendiri Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi; beserta lampiran
- Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan Nomor 4499/LK/2000 tentang Jenis, Penilaian, dan Pembatasan Investasi Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi dengan Sistem Syariah
- Surat Direktur Jenderal Lembaga Keuangan Nomor S-4212/LK/2000 tentang Petunjuk Pengisian Laporan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi.
- Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan No. 2833/LK/2003 tanggal 12 Mei 2003 tentang "Pedoman Pelaksanaan Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah pada Lembaga Keuangan Non Bank"
- Lampiran SK DJLK No.2833/LK/2003 tanggal 12 Mei 2003 :
 - Pedoman PMN Perusahaan Asuransi
 - Pedoman PMN Perusahaan Re Asuransi
 - Pedoman PMN Perusahaan Pialang Asuransi
 - Pedoman PMN Konsultan Aktuaria

Lampiran 3
Daftar Perusahaan Asuransi Jiwa Indonesia

1. PT ASURANSI Jiwa ADISARANA WANAARTHA
2. PT ANUGRAH LIFE INSURANCE (d/h PT Aspac Life Insurance)
3. PT ASURANSI Jiwa ARTA MANDIRI PRIMA
4. PT ASURANSI Jiwa ASKRIDA
5. PT ASURANSI Jiwa BAKRIE (d/h PT As. Jiwa Centris)
6. PT ASURANSI Jiwa BERKAH HARDA SANTOSA (BHS LIFE)
7. PT ASURANSI Jiwa BHUMI ARTHA REKSATAMA
8. PT ASURANSI Jiwa BINADAYA NUSAINDAH
9. PT ASURANSI Jiwa BNI JIWASRAYA
10. PT ASURANSI Jiwa BRINGIN
11. PT ASURANSI Jiwa BUANA PUTRA Jiwa SEJAHTERA
12. PT ASURANSI Jiwa BUMI ASIH JAYA
13. ASURANSI Jiwa BERSAMA BUMIPUTERA 1912
14. PT ASURANSI Jiwa CENTRAL ASIA RAYA
15. PT ASURANSI Jiwa CENTURY LIFINDO PERDANA
16. PT ASURANSI Jiwa ELITE (d/h PT AJ Dwipa Sentosa)
17. PT ASURANSI INDATAMPOROK LIFE
18. PT INDOLIFE PENSIONTAMA
19. PT ASURANSI Jiwa INTAN (d/h PT As. Jiwa Intan Life)
20. PT ASURANSI Jiwa JAMINAN 1962 (d/h PT Pertanggunggaan Jiwa Jaminan 1962)
21. PT ASURANSI JIWASRAYA
22. KOPERASI AJINDO (d/h Koperasi Asuransi Indonesia)
23. PT ASURANSI LIPPO E NET TBK (d/h PT Asuransi Lippo Life Tbk)
24. PT ASURANSI Jiwa MANTARI MULIA SEJAHTERA
25. PT ASURANSI Jiwa MEGA ARTHA ALIANSINDO (d/h PT Tata International Life Assurance)
26. PT ASURANSI Jiwa MIRA LIFE
27. PT ASURANSI Jiwa MUBARAKAH
28. PT ASURANSI Jiwa MUKJIZAT UTAMA
29. PT NABASA LIFE INSURANCE
30. PT ASURANSI Jiwa NAMURA LIFE (d/h PT As. Jiwa Namura Tatalife)
31. PT ASURANSI ONGKO LIFE
32. PT ASURANSI PANIN LIFE TBK
33. PT PASARAYA LIFE INSURANCE

34. PT ASURANSI Jiwa Pura Nusantara
35. PT ASURANSI Rama Life
36. PT ASURANSI Jiwa STACO RAHARJA
37. PT ASURANSI Jiwa TAKAFUL KELUARGA
38. PT ASURANSI Jiwa TIARA
39. PT ASURANSI Jiwa TUGU MANDIRI
40. PT ING AETNA LIFE INDONESIA
41. PT ASURANSI AIA INDONESIA
42. PT ASURANSI AIG LIPPO LIFE (d/h PT AJ Lippo Utama)
43. PT ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA (d/h PT Asuransi Aken Life)
44. PT ASURANSI Jiwa ALLSTATE (d/h PT As Jiwa Binasakti Sejahtera)
45. PT ASURANSI Jiwa ASIH GREAT EASTERN (d/h PT As Jiwa Sopo Indah Asih)
46. PT ASTRA CMG LIFE (d/h Astra Jardine CMG Life)
47. PT AXA LIFE INDONESIA (d/h PT Tempo National Mutual Life)
48. PT ASURANSI Jiwa EKA LIFE
49. PT ING LIFE INDONESIA (d/h PT Ing Pentalife Insurance Ind.)
50. PT ASURANSI Jiwa JOHN HANCOCK INDONESIA (d/h PT AJ Bumiputera John Hancock)
51. PT ASURANSI MANULIFE INDONESIA (d/h PT As. Dharmala Manulife)
52. PT METLIFE SEJAHTERA
53. PT ASURANSI CIGNA (d/h PT As. Niaga Cigna Life)
54. PT ASURANSI Jiwa PRINCIPAL INDONESIA (d/h PT As. Jiwa Pincipal Egalita Ind.)
55. PT PRUDENTIAL BANCBALI LIFE ASSURANCE (d/h PT Asuransi Bali Life)
56. PT ROYAL & SUN ALLIANCE INDRAPURA LIFE
57. PT ASURANSI Jiwa SEWU NEW YORK LIFE
58. PT MLC LIFE INDONESIA (d/h PT Simas Lend Lease Life -- > PT Asuransi Simas Life)
59. PT ASURANSI SUN LIFE INDONESIA (d/h PT Modern Sun Life)
60. PT UOB LIFE SUN ASSURANCE (d/h PT Asuransi Suci Life)
61. PT ASURANSI WINTERTHUR LIFE INDONESIA
62. PT ZURICH LIFE INSURANCE INDONESIA INDONESIA (PT Zurich PSP Life Ins. Indonesia)